

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

ORGANISAATION MUUTOKSEN MARKKINOINTI PUOLUSTUSVOIMISSA

Diplomityö

Majuri Mika Sepling

Yleisesikuntaupseerikurssi 54

Heinäkuu 2009

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Yleisesikuntaupseerikurssi 54	Linja Maasotalinja
Tekijä Majuri Mika Sepling	
Tutkielman nimi ORGANISAATION MUUTOKSEN MARKKINOINTI PUOLUSTUSVOIMISSA	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Heinäkuu 2009	Tekstisivuja 99 Liitesivuja -
TIIVISTELMÄ <p>Tutkimuksen lähtökohtana olivat tutkijan kokemukseräiset havainnot puutteellisesti hoidetusta markkinoinnista ja viestinnästä puolustusvoimissa muutoksiin liittyen. Muutoksissa on koettu, että niiden todelliset syyt ovat jääneet epämääräisiksi ja henkilöstön sitouttaminen vähäiseksi - näin ainakin Helsingin Ilmatorjuntarykmentissä, jossa tutkija palveli lakkautuksen aikana. Syntyi siis tarve tutkia löytyisikö tähän ongelmaan jokin ratkaisumalli.</p> <p>Tutkimuksen päämääränä oli tutkia liiketaloudellisia markkinoinnin ja viestinnän teorioita ja niiden kautta löytää lainalaisuuksia, joita voitaisiin käyttää muutoksen kohteeksi joutuvan puolustusvoimien organisaation johtamisen apuvälineinä. Tältä pohja tutkimukselle luotiin päätutkimuskysymys, joka oli: Miten markkinoinnilla voidaan tukea muutoksen kohteeksi joutuvaa organisaatiota? Tutkimuksella oli myös hypoteesi: Mikäli päätökset markkinoidaan ja viestitään organisaation sisällä oikein, päästään paremmin haluttuun lopputulokseen. Samalla henkilöstö saadaan paremmin sitoutettua ja motivoitua yhteiseen päämäärään sekä ymmärtämään oman panoksen merkitys.</p> <p>Tutkimus laadittiin laadullisena eli kvalitatiivisena ja metodina käytettiin tulkitsevaa käsitetutkimusta. Tutkimus rakentui kolmesta teorialuvusta, jotka olivat markkinointi, viestintä ja johtaminen. Niissä kuvattiin yleisellä tasolla tutkimukselle oleellisia teorioita ja malleja. Teorialukujen jälkeen tutkimukseen rakennettiin case-tarkastelu, jossa kuvattiin hypoteettisen puolustusvoimien organisaation muutosta. Tavoitteena case-tarkastelussa oli laatia teorialukujen pohjalta esimerkki siitä, miten organisaation muutos voidaan markkinoida ja viestiä siten, että haluttu lopputulos saavutetaan ja henkilöstö sitoutetaan siihen.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että markkinoinnin ja viestinnän keinot ovat sovellettavissa johtamisen apuvälineinä muutosta toteutettaessa. Tämä perustuu siihen, että tutkimuksessa havaittiin markkinoinnin, viestinnän ja johtamisen ytimessä olevan yksilöiden tavoitteet, motivaatiot ja sitouttaminen. Samoja psykologisia lainalaisuuksia vain tarkastellaan eri näkökulmasta ja eri toimenpitein. Jotta markkinoinnilla ja viestinnällä voidaan tukea muutoksen johtamista, vaatii se eri organisaatiotasojen yhteistyötä ja sitoutumista, jotta haluttuun lopputulokseen päästään henkilöstön kannalta mahdollisimman kivuttomasti.</p> <p>Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta jatkotutkimusta voisi suorittaa esimerkiksi haastattelututkimuksena muutoksen kokeneiden henkilöiden käsityksistä markkinoinnista ja viestinnästä ja niiden onnistumisesta käytännössä.</p>	
AVAINSANAT markkinointi, viestintä, johtaminen, tarpeet, motivaatio, sitouttaminen	

SISÄLLYSLUETTELO

ORGANISAATION MUUTOKSEN MARKKINOINTI PUOLUSTUSVOIMISSA	1
1 JOHDANTO	1
2 TUTKIMUSTAUSTA	3
2.1. Tutkimuksesta yleensä.....	3
2.2. Tutkimusmenetelmät	4
2.3. Tutkimuksen viitekehys ja rajaukset	7
2.4. Tutkimuskysymysten asettelu	9
2.5. Lähdekritiikki	9
3 MARKKINOINTI.....	11
3.1. Markkinoinnin historia	11
3.2. Markkinoinnin määritelmä ja tieteellinen perusta	13
3.3. Liikeidea ja markkinoinnillinen liikeidea	17
3.4. Ostokäyttäytyminen markkinoinnin perustana.....	19
3.5. Tarpeet ostopäätösten perustana.....	21
3.6. Mielikuvamarkkinointi	23
3.7. Sisäinen markkinointi	25
3.8. Markkinoinnista heränneitä ajatuksia	28
4 VIESTINTÄ.....	32
4.1. Viestinnän perusteet	32
4.2. Viestintä ja organisaatio	36
4.3. Strategiaviestintä	39
4.4. Sisäinen viestintä	45
4.5. Muutosviestintä	49
4.6. Johtamisviestintä	51
4.7. Viestinnästä heränneitä ajatuksia.....	54
5. JOHTAMINEN	57
5.1. Johtamisesta yleensä.....	57
5.2. Johtamisen viitekehys.....	60
5.3. Syväjohtaminen	65
5.3.1. Johtamiskäyttäytymisen viitekehys.....	65
5.3.2. Syväjohtamisen malli	69
5.4. Motivaatiojohtaminen	72
5.5. Tilannejohtaminen.....	73
5.6. Johtamisesta heränneitä ajatuksia.....	78
6. CASE-TARKASTELU	79
6.1. Case-tarkastelun lähtökohta ja perusteet	79
6.2. Case-tarkastelun toteutus	85
7. POHDINTA	97
Lähdeluettelo	100

ORGANISAATION MUUTOKSEN MARKKINOINTI PUOLUSTUS-VOIMISSA

1 JOHDANTO

Vuosina 2004–2006 toimin melkein kolme vuotta Helsingin Ilmatorjuntarykmentissä huolto-keskuksen päällikkönä. Alaisia minulla oli noin sata, joista valtaosa siviilityöntekijöitä - ja heitä ei oikein pysty johtamaan perinteisin sotilasjohtamisen keinoin. Kun halusin muuttaa esimerkiksi jonkin varaston pitkäaikaisia ja osittain tehottomia työskentelytapoja paremmin asiakaslähtöiseksi, niin sain ihan hyviä tuloksia aikaiseksi ja pienennettyä muutosvastarintaa pyrkimällä markkinoimaan asian heille. "Markkinointipuheessani" selostin heille kyseessä olevan varaston merkityksen varusmieskoulutuksen onnistumiselle ja muutoksen merkityksen heidän omalle työskentelylle (rationalisointi ja sitä kautta osittain jopa työkiireiden pieneminen). Samalla "annoin heille sanani" siitä, että minä hoidan asiakaspuolen (perusyksiköt) omaksumaan uudet toimintatapamallit. Näillä toimenpiteillä sain melko kivuttomasti sitoutettua alaiseni haluttuun muutokseen.

Mistä sitten sain idean tämän kaltaiseen toimintaan? Yksi "syyllinen" on Peugeotin auto-mainos: "Ajaminen jää sinulle - muu on mietitty." Tuosta mainoksesta sain ahaa-elämyksen siitä, että eihän meille markkinoida autoja autoina vaan itse asiassa mielikuvina. Jos tällainen toimii kaupallisessa markkinoinnissa, niin miksei myös johtamisessa. Itse olen sitä mieltä, että johtamisessa pitäisi nykyistä enemmän saada johdettavat ymmärtämään haluttu lopputulos ja sitouttaa alainen siihen. Jos meitä voidaan ohjailla puhtaasti kaupallisilla markkinointi- ja viestintäopeilla, niin eivätkö samat lainalaisuudet voisi toimia myös johtamisessa - mielikuvamarkkinointia siis.

Toinen asia, joka sai minut pohtimaan ko. asiaa, oli Helsingin Ilmatorjuntarykmentin lakkauttaminen. Lakkautuksessa itse mukana olleena kokemukseni Puolustusvoimien tiedottamisesta ja johtamisesta ei ollut kovinkaan onnistunut. Käytännössä tiedottaminen ja viestintä henkilöstölle jätettiin täysin rykmentin johdon harteille lukuun ottamatta muutamaa Puolustusvoimien ja aselajin johdon tiedotustilaisuutta, joista perusteluja lakkauttamiselle kysyttäessä vastaus oli, että tämä nyt oli tällä kertaa poliittinen päätös tai että ei sillä nyt rauhanaikana ole niin suurta merkitystä missä pääkaupunkiseudun ilmatorjuntajoukkoja koulutetaan. Rykmentin henkilöstö jätettiin varsin yksin tässä tilanteessa - ja tämä edesauttoi varsin kummallistenkin huhujen syntymiseen, koska joukko-osaston johdollakaan ei ollut mitään uutta kerrottavaa. Erikoisimpana näistä oli huhu kesältä 2006, jossa väitettiin, että lakkautus itse asiassa perutaan. Monissa käytävä- ja kahvipöytäkeskusteluissa ihmettelimme tiedottamisen/viestinnän sekä muutokseen sitouttamisen vähyyttä johtoesikuntien taholta. Asia kuitenkin vaikuttavuudeltaan johti usean perheen ahdinkoon muuttamisen ja perheenjäsenten uusien työ- ja koulupaikkojen etsimisen taholta. Henkilöstö koki tapahtuman siten, että heille kylmästi ilmoitettiin, että asia nyt vaan on näin ja sen jälkeen heidät jätettiin täysin yksin.

Lakkauttamisen aikaan toimin siis joukko-osaston huoltokeskuksen päällikkönä, jolla alaisia oli noin sata. Alaisista sotilaita oli noin 10 prosenttia ja loput eritasoisia siviilityöntekijöitä varastomiehistä asiantuntijoihin. Jouduin siis lähes päivittäin reilun vuoden ajan keskustelemaan alaisteni kanssa lakkauttamisesta, siihen johtaneista syistä ja sen vaikutuksista niin yksilökuin organisaatiotasolla. Keskustelujen sisältö ja taso vaihteli kohteena olevan henkilön koulutuksen mukaan henkilökohtaisista huolista organisaation huoliin. Esimiehenä tunsin usein tuskaa siitä, miten huonoilla perusteilla jouduin kumoamaan perusteettomia huhuja, luomaan uskoa puolustusvoimien toimintaan sekä henkilökohtaiseen ja organisaation tulevaisuuteen.

Mielestäni monelta ongelmalta olisi välttytty, jos lakkauttamiseen liittyen olisi laadittu selkeä markkinointi- ja viestintäsuunnitelma, joka olisi tukenut muutoksen johtamista. Jos sellainen suunnitelma oli, niin ei se ainakaan käytännössä näkynyt mitenkään tai sitten sitä ei ymmärretty muutoksen kohteeksi joutuneessa organisaatiossa.

Kolmas aihepiiriin valintaan vaikuttanut seikka on se, että lähipiirissäni on useita ystäviä, jotka ovat opiskelleet markkinointia ja viestintää ja sijoittuneet työelämään opintojaan vastaaviin tehtäviin - siis markkinoinnin ja viestinnän käytännön ammattilaisiksi. Heidän kanssaan käydyissä lukuisissa keskusteluissa jouduin monta kertaa toteamaan itsekseni tyyliin ”pirullisen nerokasta” tai ”toihan on yksinkertainen idea - miksikäs en itse ole tuota ymmärtänyt”. Näiden

ahaa-elämysten kautta alkoi kypsyä idea markkinoinnin ja viestinnän liittämistä johtamiseen.

Näistä lähtökohdista koin tutkijana suurta mielenkiintoa selvittää itselleni, mitä markkinointi ja viestintä oikein ovat ja voidaanko niiden käsite- ja teoriamaailmasta tuoda joitain lainalaisuuksia johtamisen saralle. Tämän työn tavoitteena on siis organisaation näkökulmasta tutkia johtamisen ja markkinoinnin välisiä suhteita ja selvittää pystytäänkö liiketalouden markkinoinnin ja viestinnän oppeja hyödyntämään organisaation johtamisessa - ja siinä erityisesti muutoksen johtamisessa.

2 TUTKIMUSTAUSTA

2.1. Tutkimuksesta yleensä

Tieteellisen tutkimuksen kriteereinä voidaan pitää tiedon perusteltavuutta, julkisuutta ja totuudellisuutta tai totuudenkaltaisuutta. Tutkimuksen kriittisyys tarkoittaa sitä, että tieteelliseltä tiedolta vaaditaan perusteluja ja myös epäilevää ja arvioivaa suhtautumista myös tieteen omiin ennakko-oletuksiin, käsitteistöihin ja teorioihin. Julkisuus merkitsee sitä, että tulosten perustelujen on oltava esitettävä sellaisina, että lukija ja tutkimuksen arvioija pystyy seuraamaan tutkijan muodostamia päättelyketjuja.¹

Toisena tieteellisen tutkimuksen piirteenä on yleistettävyyys. Se tarkoittaa sitä, että tutkimustuloksia ei voi yleistää perusteettomasti, vaan on pystyttävä arvioimaan, missä olosuhteissa tuloksien voi olettaa olevan pätevän ja missä ei. Kolmas tieteen tekemisen piirre koskee metodologiaa, eli tutkija joutuu perustelemaan, miten hän on tutkimuksensa suorittanut.²

Neljänneksi tieteellistä tutkimusta tehtäessä pyritään järjestämään tutkimustulokset systemaattiseksi kokonaisuudeksi eli kohdeilmiötä kuvaavaksi ja selittäväksi teoriaksi. Teorian muodostamisessa on syytä keskittyä olennaiseen ja tuoda esiin ainoastaan ne seikat, jotka ovat välttämättömiä päättelyketjun perustelemiseksi.³

Kyrön mukaan siis, ”tehdessään tutkimusta tutkija joutuu siis keskittymään olennaiseen, tekemään perusteltuja valintoja, avaamaan päättelyketjunsä, osoittamaan mistä lähtökohdista ja

¹ Kyrö: Tieteellinen tutkimusprosessi. www.metodix.com.

² Kyrö: Tieteellinen tutkimusprosessi. www.metodix.com.

³ Kyrö: Tieteellinen tutkimusprosessi. www.metodix.com.

missä olosuhteissa hänen tuloksensa ovat päteviä ja vertaamaan niitä alansa tieteellisestä tutkimuksesta järjestettyihin systemaattisiin kokonaisuuksiin ja/tai luomaan uusia systemaattisia kokonaisuuksia. Nämä kaikki on raportoitava johdonmukaisesti valitulla tieteenalalla, jotta niiden pätevyys voidaan julkisesti arvioida”.⁴

2.2. Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimustyö on luonteeltaan laadullinen, eli kvalitatiivinen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija tekee omia havaintoja tutkittavista ilmiöstä. Tieteellisessä tutkimuksessa keskeisessä asemassa on metodi. Metodin voidaan sanoa viittaavan tieteellisen tiedon tarkoituksenmukaiseen ja järjestelmälliseen tavoitteluun. Metodi on sanana peräisin kreikan kielestä (”methodos”, ”tietä pitkin”) ja se on tarkoittanut mitä tahansa tietä tai kulkuohjetta, jota seuraten tietoa on luvassa - metodi on siis tie jonnekin eikä sinällään itsetarkoitus.⁵

Tässä työssä tutkimusmenetelmänä käytetään tulkitsevaa käsitetutkimusta. Tulkitsevan käsitetutkimuksen kannalta on keskeistä se, mikä on tutkimusaineisto, miten tutkimusprosessin eteneminen käsitetään ja mitä tulkinta tarkoittaa. Oleellista on myös ymmärtää tutkimuksen tavoite eli se, mihin tutkimuksella pyritään.⁶

Tulkitseva käsitetutkimus määritellään seuraavasti:

”Tulkitseva käsitetutkimus on organisaatio- ja johtamistutkimuksen tulkitsevaan tutkimusparadigmaan kuuluva metodi, jossa ollaan kiinnostuneita kirjoitetussa, tekstuaalisessa muodossa olevien käsitteiden ja niiden määritelmien merkitysten tulkinnasta. Käsitteet ja niiden määritelmät ovat kontekstuaalisia ja niiden tulkinta on sidottu tutkijan valitsemaan teoreettiseen näkökulmaan tiukemmin tai väljemmin. Tulkitseva käsitetutkimus pyrkii joko kuvaamaan ja tulkitsemaan käsitteiden merkitysten kokonaisuutta, tai se pyrkii etsimään ja paljastamaan käsitteeseen ja sen määritelmiin sisältyviä ideologisia ja vallankäyttöön liittyviä merkityksiä.”⁷

Aineistollisesti tulkitseva käsitetutkimus painottuu kirjallisiin lähteisiin. Tästä syystä siitä käytetään myös nimitystä ”kirjoituspöytä tutkimus” ja sillä korostetaan aineiston hankintaan liittyvää tutkimuksen metodista aspektia. Tutkija ei ole siis lähtenyt tekemään haastatteluja ja havaintoja ”kentälle”, vaan hän on kerännyt kirjallista materiaalia, jota on sitten pyrkinyt kirjoituspöydän ääressä ymmärtämään ja jäsentämään. Vaarana tässä on epäonnistuneesti läpi-

⁴ Kyrö: Tieteellinen tutkimusprosessi. www.metodix.com.

⁵ Lämsä, Takala: Tulkitseva käsitetutkimus. www.metodix.com

⁶ Lämsä, Takala: Tulkitseva käsitetutkimus. www.metodix.com

viety prosessi, jonka tuloksena on syntynyt ns. "referaatti" - toisin sanoen tulokseksi on muodostunut eri lähteistä otettujen jollain tavalla yhteen kuuluvien tekstinpätkien yhteen nivoutuma. Mikäli prosessi viedään onnistuneesti läpi, niin tuloksena on voinut syntyä hedelmällinen asioiden uudelleen tulkinta jostain ennen tarkastelemattomasta näkökulmasta.⁸

Tulkitsevan käsitetutkimuksen tutkimusprosessin etenemisessä on kyse ns. hermeneuttisesta kehästä ja tutkija varautuu sen idean mukaisesti jatkuvaan omien ideoiden ja käytetyn aineiston vuorovaikutuksen tuottamaan tutkimusongelman uudelleen muovaamiseen. Tutkimuksen edetessä voi jopa käydä niin, että alkuperäinen tutkimusongelma osoittautuukin epäkiinnostavaksi ja tutkija joutuu vaihtamaan perspektiiviä tai hylkäämään alkuperäisen tutkimusongelman.⁹

Lähdekritiikki on tärkeässä asemassa myös tulkitsevassa käsitetutkimuksessa. Tutkija rakentaa johtopäätöksensä kestävien ja relevanttien teoreettisten lähteiden pohjalta. Lähdekritiikissä siis käytettävien lähteiden painoarvoa punnitaan ja se ei ole mikään tutkimuksen ulkopuolinen, irrallinen osa, vaan se saa sisältönsä kyseessä olevasta tutkimustehtävästä ja sen lähdeaineistosta. Lähdekritiikki kohdistuu tulkitsevassa käsitetutkimuksessa ensinnäkin valittuun teoreettiseen näkökulmaan ja sen yhteydessä käytettävien lähteiden tasoon. Toisaalta lähdekritiikki kohdistuu myös niihin lähteisiin, joiden pohjalta käsitteet valitaan tulkinnan kohteeksi. Jos esimerkiksi tutkitaan liikkeenjohdon käsitettä ihmiskäsityksen näkökulmasta, on tärkeää että käytetyt lähteet ovat relevantteja ja tarkoituksenmukaisia tutkimusongelman kannalta. Ihmiskäsityksen näkökulma esimerkissä tarkoittaa sitä, että teoreettinen viitekehys pohjaa kyseisen näkökulman relevanttiin ja luotettavaan kirjallisuuteen. Tässä valinnassa on kuitenkin olennaista se, mikä on tutkimuksen tarkoitus ja ongelma sekä miten tutkimusta rajataan. Käytännössä tutkimuksen aiheen valinta ja rajaus tapahtuu tutkijan esiymmärryksen hahmottamassa ongelmakentässä ja siinä on myös arvioitava, onko aiheen tutkimiseksi olemassa riittävästi lähteitä ja tuoreita näkökulmia.¹⁰

Tämä tutkimustyö on rakennettu siis tulkitsevan käsitetutkimuksen pohjalta. Tutkimustyö aloitettiin luomalla tutkimustyölle viitekehys, rajaukset sekä alustavat tutkimuskysymykset, jotka tosin ovat muokkautuneet työn edetessä. Tutkimustyön otsikoksi valittiin ”Markkinointi johtamisen apuvälineenä”. Tämä otsikko muokkautui työn edetessä lopulliseen muotoonsa, jotta se vastaisi paremmin tutkimusraportin lopullista sisältöä.

⁷ Lämsä, Takala: Tulkitseva käsitetutkimus. www.metodix.com

⁸ Lämsä, Takala: Tulkitseva käsitetutkimus. www.metodix.com

⁹ Lämsä, Takala: Tulkitseva käsitetutkimus. www.metodix.com

Perusteiden määrittämisen jälkeen suoritettiin kirjallisuuskatsaus, joka osoittautui varsin haasteelliseksi. Tämä johtui siitä, että markkinointia, viestintää ja johtamista on tutkittu runsaasti ja siitä on kirjoitettu useita teoksia. Toisen haasteen tutkimukselle asetti markkinoinnin ja viestinnän teorioiden tuntemattomuus tutkijalle. Aineiston valintaan ja perehtymiseen jouduttiin käyttämään monia yhteydenottoja lähipiirin markkinoinnin ja viestinnän ammattilaisiin, jotta voitiin varmentaa tutkijan oikeansuuntainen ymmärrys itse opituista markkinoinnin ja viestinnän ”saloista”. Itseopiskelu markkinoinnista ja viestinnästä sekä lähteiden valtava määrä johtivat tutkimuksen kannalta myös tieteelliseen ongelmaan, jota on kuvattu tarkemmin tämän työn lähdekritiikissä.

Aineistoon perehtymisen jälkeen luotiin tutkimusraportin teorialuvut markkinoinnista, viestinnästä ja johtamisesta. Näissä luvuissa pyrittiin pysymään yksinkertaisella tasolla, jotta estetäisiin tutkimustyön ”rönsyily” liian yksityiskohtaisiin ja laajalle levittyviin ilmiöihin kuvattavista asioista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että teorialuvuissa on kuvattu kirjallisuuskatsauksen pohjalta vain niitä markkinoinnin, viestinnän ja johtamisen ilmiöitä, jotka tutkijan mielestä olivat tämän työn kannalta relevantteja tai, jotka auttavat selventämään niitä. Näiden teorialukujen loppuun on kirjattu tutkijan omia johtopäätöksiä ja ajatuksia kuvatuista ilmiöistä sekä niiden yhteyksistä toisiinsa.

Teorianmuodostuksen jälkeen työhön liitettiin mukaan case-tarkastelu. Case- eli tapaustutkimuksessa valitaan yksittäinen tapaus tai tilanne, jonka kohteena ovat yksilöt tai yhteisö. Tavoitteena on ilmiötä kuvailemalla tutkia esimerkiksi prosessin yhteyttä ympäristöönsä.¹¹ Tällöin on tutkimusasetelman kytkeydyttävä teoriapohjaan. Näin voidaan muodostaa perusta, jolta analyysit ja tulkinnot tehdään johtopäätelmissä. Tuloksissa pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan syvällisesti yksittäisiä tapauksia niiden erityisessä kontekstissaan, haetaan tietoa dynamiikasta ja prosesseista. Case-tutkimuksen tuloksena voi myös muodostua jatkotutkimuksia varten hypoteeseja ja tutkimusideoita.¹²

Case-tarkasteluna tässä työssä käytettiin kuvitteellista puolustusvoimien organisaatioita, joka rationalisoinnin takia joutui muutoksen kohteeksi, ja jonka toiminnot kokonaisuudessaan siirrettiin toiselle paikkakunnalle ja yhdistettiin siellä olevaan organisaatioon. Tavoitteena tällä tarkastelulla oli esittää tutkijan oma näkemys aikaisempien lukujen pohjalta mahdollisista markkinoinnin ja viestinnän toimenpiteistä tällaista kuvitteellista organisaatiota kohtaan, jotta

¹⁰ Lämsä, Takala: Tulkitseva käsitetutkimus. www.metodix.com

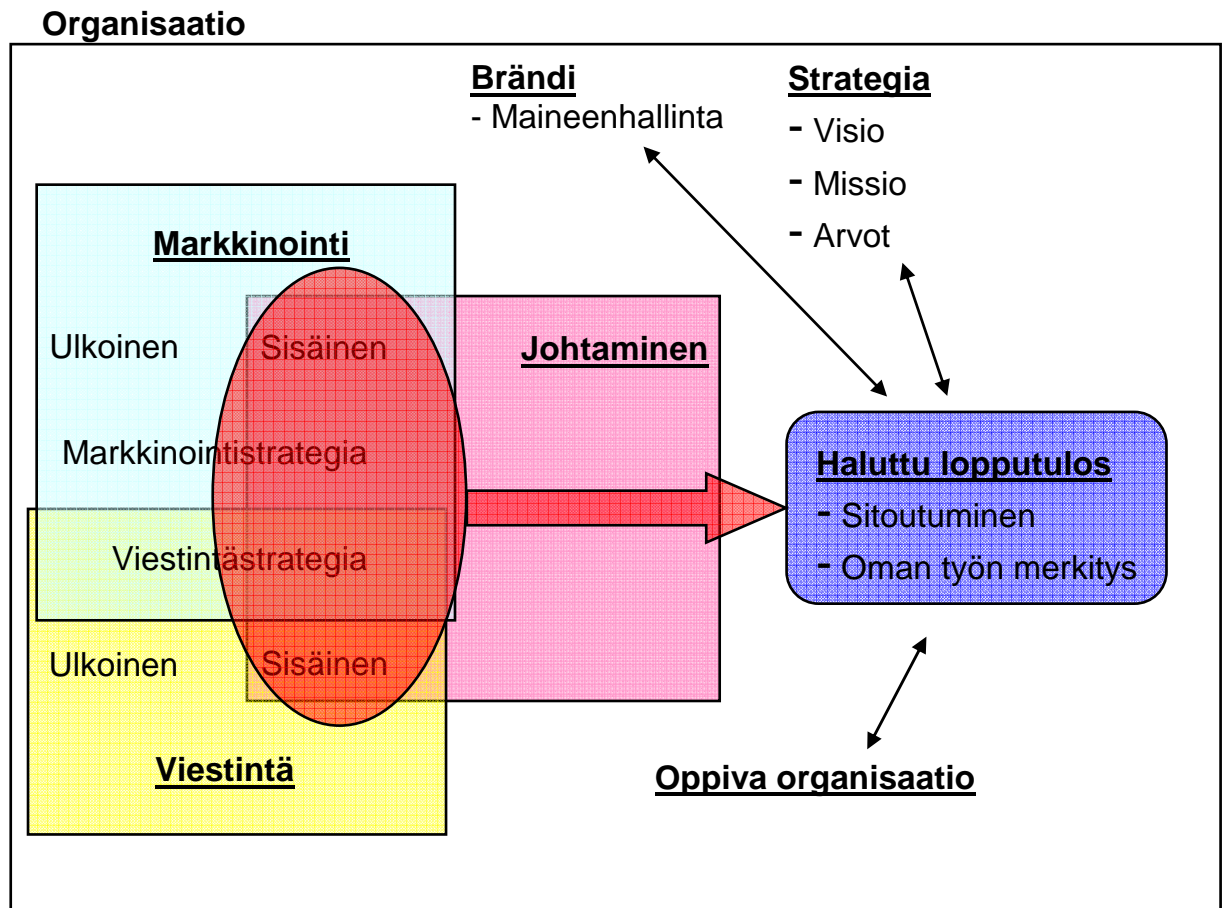
¹¹ Hirsjärvi, Remes, Saljavaara: Tutki ja kirjoita, s. 125–126

¹² Aaltio-Marjosola: Casetutkimus metodisena lähestymistapana. www.metodix.com

muutosprosessi sujuisi mahdollisimman helposti. Case-tarkastelussa siis yhdistetään teorialu-
vuissa tutkijan tekemät johtopäätökset kokonaisuudeksi.

Tässä tutkimustyössä ei suoritettu haastatteluja.

2.3. Tutkimuksen viitekehys ja rajaukset



Kuva 1: Tutkimuksen viitekehys

Edellisessä kuvassa on esitetty pelkistetyksi organisaation viitekehys tutkijan määrittelemänä. Organisaation toiminnan kulmakivinä ovat sille muodostuneet ja/taikka luodut strategia ja brändi. Nämä kaksi antavat perusteet markkinoinnille ja viestinnälle sekä niiden omien strategioiden luomiselle. Näitä kahta ei voi pitää toisistaan erillisinä prosesseina, vaan ne ovat osittain päällekkäisiä toisiaan tukien. Markkinointi ja viestintä jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen. Jotta markkinointi ja viestintä toimisivat tehokkaasti, linkittyy niihin oleellisesti johtaminen. Johtamisella toteutetaan myös organisaation strategian ja brändin mukainen toiminta.

Tämä työ keskittyy kuvassa esitetyn punaisen soikion sisälle. Teorialuvuissa määritellään, mitä nämä eri osa-alueet tarkoittavat. Työn fokus löytyy punaisen nuolen sisältä - voidaanko markkinoinnin ja viestinnän avulla edesauttaa johtamista, jotta haluttu päämäärä saavutetaan? Oletuksena on, että se vaikuttaa oleellisesti organisaation henkilöstön sitoutumiseen yhteiseen päämäärään. Samalla saadaan henkilöstö paremmin ymmärtämään oman työpanoksen merkitys organisaatiolle. Tämä vaikuttaa kaksisuuntaisesti organisaation strategiaan ja brändiin; oikein johdettu henkilöstö toteuttaa strategiaa ja ylläpitää ja kehittää brändiä. Samoin, mikäli haluttu lopputulos saavutetaan, edesauttaa se myös oppivan organisaation periaatteilla toimivat työyhteisön syntymistä. Tällöin henkilöstö on tyytyväinen ja asiantuntijuutta arvostetaan - positiivisesti ajatellen henkilöstö saadaan lokeroitua optimaalisella tavalla.

Viitekehyksestä voidaan huomata tutkijan työelleen asettama hypoteesi, joka on: ”Mikäli päätökset markkinoidaan ja viestitään organisaation sisällä oikein, päästään paremmin haluttuun lopputulokseen. Samalla henkilöstö saadaan paremmin sitoutettua ja motivoitua yhteiseen päämäärään sekä ymmärtämään oman panoksen merkitys.”

Huomioitavaa tämän työn kannalta on se, että vaikka markkinointia ja viestintää käsitellään niin viitekehyksessä kuin alaluvuissakin erillisinä ilmiöinä, on niillä kuitenkin hyvin tiivis liityntäpinta toisiinsa - markkinointia ei olisi ilman viestintää. Tutkijana perehtyessäni tämän työn lähdeaineistoon, muodostui minulle kuitenkin varsin selvä hierarkiakäsitys näistä kahdesta ilmiöstä. Näin ollenkin tässä työssä viestintä määritetään markkinoinnin alakäsitteeksi. Tämä perustuu mielestäni siihen tosiasiaan, että markkinoinnissa päätetään mitä sanomaa halutaan viedä eteenpäin ja viestinnän keinoilla toteutetaan se. Viestintä on siis eräällä tavalla markkinoinnin työkalu.

Rajauksista todettakoon, että markkinoinnissa ja viestinnässä ei pyritä syvälliseen ilmiön tulkintaan, vaan pysytään teorianmuodostuksessa yleisellä tasolla. Johtamisen teorian muodostuksessa keskitytään tämän työn kannalta oleellisiin johtamisen teorioihin ja lainalaisuuksiin. Case-tarkastelussa käsiteltävä organisaatio ei vastaa mitään puolustusvoimien organisaatiota, vaan on tutkijan itse luoma tätä tutkimusta tukeva organisaatio. Samoin se kuvaa pelkästään rauhan ajan organisaatiota - sodan ajan organisaatiot ja johtaminen on rajattu tämän työn ulkopuolelle.

Viitekehyksessä on mainittu termit brändi, strategia ja oppiva organisaatio. Vaikka ne tärkeässä roolissa, kun puhutaan toimivasta organisaatiosta, ei niitä kuitenkaan käsitellä tässä työssä erikseen kuvattavina ilmiöinä. Strategia, visio ja missio kuvataan kuitenkin yleisellä tasolla strategiaviestintää esittelevässä luvussa.

2.4. Tutkimuskysymysten asettelu

Tämä työ rakentuu johdannon ja tutkimustaustan määrittämisen jälkeen selkeästi erilaisiin osioihin. Omissa alaluvuissa käsitellään tärkeimpien lähteiden kautta markkinointia, viestintää ja johtamista. Nämä alaluvut vastaavat siis tutkimuksen alakysymyksiin. Näiden pohjalta työn lopussa muodostetaan yhteenveto, jonka kuvaamiseen käytetään hypoteettista Puolustusvoimien organisaatiota ja siinä toteutettavaa muutosta. Tässä yhteenvedossa vastataan tutkimuksen pääkysymykseen. Tämän pohjalta tälle työlle muotoutui seuraavanlaiset tutkimuskysymykset.

Pää tutkimuskysymys on:

- Miten markkinoinnilla voidaan tukea muutoksen kohteeksi joutuvaa organisaatiota?

Alakysymyksiä ovat:

- Mitä tarkoittaa markkinointi ja miten sillä voidaan tukea johtamista?
- Mitä tarkoittaa viestintä ja miten sillä voidaan tukea johtamista?
- Mitä erilaisia johtamisen teorioita ja malleja on käytettävissä muutoksen johtamiseen?

2.5. Lähdekritiikki

Tutkimustaustan tieteellinen pohja on muodostettu suurelta osaltaan www.metodix.com -sivustojen pohjalta. Metodixin sivustoilla käsitellään asiantuntijoiden toimesta niin tieteen tekemisen filosofiaa kuin erilaisia tutkimusmenetelmiäkin oleelliseen keskittyen ja ilmiöitä varsin kansantajuisesti kuvaten. Metodix on nykyään varsin yleisesti käytetty lähde laadittaessa tutkimustöiden tutkimustaustaa. Sieltä saatua tietoa on tässä työssä täydennetty Hirsjärvi-Remes-Sajavaara -teoksella Tutki ja kirjoita. Tätä teosta voidaan pitää tutkimuksenteon perusteoksena.

Tämän tutkimustyön kirjallisuuskatsausvaihe muodostui tutkijalle varsin haasteelliseksi. Tämä johtuu siitä, että markkinointi ja viestintä teoreettisesti tarkasteltuna olivat tutkijalle ennuudesta tietopohjaltaan vähäisiä. Näin ollen molempia ilmiöitä on jouduttu tarkastelemaan itseoppimisen kautta. Tästä johtuen tässä työssä saattaa ilmetä näiden ilmiöiden kuvailussa virheitä ja tutkijan tekemiä vääriä tulkintoja ja yleistyksiä. Tällä on siis vaikutusta tämän työn luotettavuuteen.

Markkinoinnin kuvaamisen päälähteeksi valitsin Timo Ropen kirjan Markkinointiosaaminen. Miksi näin? Tähän vaikuttaa oleellisesti muutama seikka. Sidosryhmissäni on useita markkinoinnin alalla johtotehtävissä toimivaa henkilöä ja he kaikki suosittelevat Timo Ropea ymmärryksen luomisen pohjaksi. Käytännön työelämässä hänen teoksensa ja ajatuksensa ovat hyvin arvostettuja. Vaikka hänen teoksensa ei olekaan tieteellinen tuote, vaan lähinnä kaupallinen teos, on siinä kuitenkin osattu avata markkinointi ilmiönä hyvin. Tämä taas edesauttoi tutkijan itseopiskelun kautta tapahtuvaa ilmiön ymmärtämistä. Tämä tieteellisyyden puute taas vähentää tämän tutkimuksen luotettavuutta.

Ropen ohella tärkein tämän työn markkinoinnin lähde on Philip Kotlerin teos Markkinoinnin käsikirja. Kotleria voidaan pitää markkinoinnin suurimpana ajattelija, ja muut asiantuntijat viittaavat hänen teoksiinsa lähes poikkeuksitta. Kotlerin teoksia käytetään myös yliopistoissa markkinoinnin opetusmateriaalina. Näin ollen hänen teostaan voidaan pitää erittäin luotettavana markkinoinnin lähteenä.

Viestinnän kulmakivien kuvaamiseen käytettiin Osmo A. Wiion teosta Viestinnän perusteet. Wiioa voidaan pitää Suomessa yhtenä viestinnän ”guruista” ja hänen teoksiin viitataan edelleenkin runsaasti. Lähteenä sen pitäisi siis olla varsin luotettava tämän tutkimuksen kannalta.

Toisena viestinnän pääteoksena on käytetty Virpi Hämäläisen ja Hanna Maulan teosta Strategiaviestintä. Teos ei itsessään ole luotettava lähde, koska se on lähinnä oppikirjamainen eikä tieteellinen tutkimus. Hämäläinen on työskennellyt Teknisessä Korkeakoulussa projektinjohdajana STRADA-ohjelmassa, joka tutki ja kehitti strategian toteuttamista työyhteisöissä. Hän on myös väitellyt organisaatioidentiteetin muutoksesta fuusiotilanteessa. Nämä referenssit huomioiden mielestäni kyseistä teosta voidaan kuitenkin pitää, jos ei tieteellisenä, niin ainakin valtakunnan parhaita käytäntöjä edustavana tähän tutkimustyöhön sopivana luotettavana lähteenä. Lisäksi teos on havainnollisuudessaan laadultaan sellainen, että jokaisen johtajatehtävissä olevan olisi syytä lukea se.

Johtamisessa päälähteinä on käytetty Vesa Nissisen teosta Puolustusvoimien johtajakoulutus sekä Paul Herseyn ja Kenneth H. Blanchardin teosta Tilannejohtaminen. Nissisen tutkimuksia syvä johtamisesta voidaan pitää luotettavina, koska niitä käytetään puolustusvoimien johtajakoulutuksessa johtajuuden kehittämisen työkaluina. Vastaavasti tilannejohtamisen malli on laajalti hyväksytty ja arvostettu johtamisen tutkijoiden keskuudessa ja sitä käytetään laajalti myös johtamisen opetuksen yhtenä oppimateriaalina.

3 MARKKINOINTI

3.1. Markkinoinnin historia

Markkinointi, englanniksi marketing, viittaa käsitteenä niin tieteenalaan kuin yritysten ja yksilöiden toimintaan¹³. Perinteisesti markkinointi on liitetty yrityksen myyntitavoitteisiin ja sen päätavoitteena on ollut tuotteen tai asian myyminen¹⁴. Eri lähteistä on löydettävissä lukuisia erilaisia määritelmiä markkinoinnille riippuen aikakaudesta, näkökannoista ja vallitsevista trendeistä. Timo Ropen mukaan markkinointiajattelu on kehittynyt seuraavien kehitysvaiheiden kautta.

1. Tuotantosuuntainen markkinointi (1940–1950 -luvuilla)

Tuotantosuuntaisuuden perustana oli toisen maailmansodan jälkeinen kokonaisvaltainen puute. Ongelmana tuolloin oli tuotanto. Aktiiviseen markkinointiin ei ollut tarvetta, koska kaikki mitä saatiin tuotettua, meni kaupaksi. Pääpainona oli jakelumarkkinointi, toimittaa tavaraa siis myytäväksi.¹⁵

2. Myyntisuuntainen vaihe (1950–1960 -luvuilla)

Tässä vaiheessa tarjontaa alkoi olla enemmän kuin kysyntää. Tuotanto ei enää muodostanut pullonkaulaa, vaan ongelmaksi muodostui tuotteen kaupaksisaaminen yritysten välisessä kilpailutilanteessa. Näin ollen jakelun rinnalle nousi myynti- ja mainostoimenpiteet - siirryttiin myyntiin ja mainontaan, joita hoitivat yritysten uudet toimihenkilöt, mainospäälliköt.¹⁶

3. Kysyntäsuuntainen vaihe (1960–1980 -luvuilla)

Tämän vaiheen muutoksessa oli kyseessä ajattelun muutos. Markkinoinnin lähtökohdaksi otettiin kuluttajien tarpeet, koska tuotetta, jolla ei ollut kysyntää, ei saatu enää kaupaksi. Toi-

¹³ Tikkanen: Markkinoinnin johtamisen perusteet, s. 11

¹⁴ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 22

¹⁵ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 16

¹⁶ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 16

minta- ja tuoteratkaisut tehtiin asiakkaiden tarveperusteiden mukaisesti ja sitä myöten alettiin puhua tarvemarkkinoinnista. Yrityksissä myynti- ja mainostoimintojen perustalle alkoi kehittyä varsinainen markkinointitoiminto, jonka tehtäväkenttä laajeni. Viestinnän ja jakelun rinnalle tulivat tuote ja hinta. Alettiin puhua markkinoinnin kilpailukeinona ns. neljästä P:stä: product, price, place ja promotion. Yritysten organisaatioissa markkinointipäälliköt syrjäyttivät aikaisemmat mainospäälliköt.¹⁷

4. Asiakassuuntainen vaihe (1970–1990 -luvuilla)

Tämän vaiheen suurin muutos oli siinä, että huomattiin olevan useita erilaisia asiakaskohderyhmiä, jotka edellyttivät tuotteilta varsin erilaisia ominaisuuksia. Kohderyhmiä oli lähestyttävä markkinoinnilla eritettynä ja täysin eri tavoilla. Markkinointi sai yrityksissä lisää painoarvoa ja siitä tulikin ydintoiminto. Markkinoinnin tehtävänä oli määrittää eri kohderyhmät ja toteuttaa markkinointi kohderyhmäperusteisesti. Tämä ajattelutapa antoi suuren etulyöntiaseman kysyntäsuuntaisessa vaiheessa oleviin yrityksiin verrattuna, koska ne edelleen yrittivät saada kaupaksi kaikille kohderyhmille suunnattua yhteistä perusratkaisua. Tämä aikakausi oli myös markkinointioppien kehitysaikaa. Käyttöön otettiin uusia termejä, kuten mielikuvamarkkinointi, asiakassuhdemarkkinointi ja palvelujen markkinointi. Heikkoutena tälle vaiheelle oli se, että markkinointi aikoi hajaantua pienipiirteiseksi toiminnaksi, jolloin sen suhde liiketoimintakokonaisuuteen alkoi hämärtyä. Samoin näiden markkinointioppien kehittyminen pysäytti yhtenäisen markkinoinnin osaamisen kehittymisen.¹⁸

5. Kokonaisvaltaisuuden vaihe (1990-luvulta alkaen)

Tässä vaiheessa markkinointi on muuttunut avaintoiminnosta kokonaisvaltaiseksi ajatteluperustaksi - se on tapa ajatella ja toteuttaa toimintaa. Markkinoinnin painopiste on siirtynyt yrityksen sisäiseen tekemiseen ja sen on näyttävä kaikissa yrityksen toimissa ja koko henkilöstö toimii markkinoinnillisesti. Markkinoinnin tavoitteena on asiakassuhteen ylläpitäminen, joka edellyttää asiakastyytyväisyyttä. Kokonaisvaltaisessa markkinoinnissa markkinoinnin erikoisosaajien tarve vähenee, koska johtaminen ja markkinointi yhdentyvät. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityksen organisaatio rakennetaan markkinoinnillisesti siten, että asiakastyytyväisyys on kaiken yrityksen toiminnan kulmakivenä.¹⁹

Kuten huomataan, vuosien saatossa markkinointiajattelu on muuttunut tuotteesta ja sen myymisestä, asiakkaaseen ja ostoprosessiin. Nykyään oleelliseksi on tullut asiakkaan käyttäytymi-

¹⁷ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 17

¹⁸ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 18–19

¹⁹ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 19–20

sen ymmärtäminen ja se millä perusteella hän tekee ostoja. Päämääräksi ovat muodostuneet ne toimet, joilla ihminen saadaan ostamaan, ottamaan tai valitsemaan yrityksen palvelut. Tämän perusteella markkinoinnin perimmäiset tavoitteet voidaan jakaa sisäiseen markkinointiin, jonka tehtävänä on aikaansaada, kehittää ja ylläpitää kilpailuetua sekä ulkoiseen markkinointiin, jonka tehtävänä on aikaansaada, kehittää ja ylläpitää tuloksellisia asiakassuhteita.²⁰

3.2. Markkinoinnin määritelmä ja tieteellinen perusta

Markkinoinnista on tehty lukuisia määritelmiä eri aloilta, mutta nykyaikaiseen ja kokonaisvaltaiseen markkinointiajatteluun liittyen markkinointi voidaan määritellä seuraavasti: ”Markkinointi on ajatustapa tehdä ja toteuttaa valitun kohderyhmän tarpeisiin kohdennettua liiketoimintaa niin, että markkinoinnin avulla saadaan rakennettua kilpailuetuperusteinen tarjonta ja vietyä tämä tuote ostohalua synnyttämällä tuloksellisesti kohderyhmän hankkimaksi varmistuen toiminnalla samalla asiakassuhteen jatkuvuus.”²¹

Kun tarkastellaan tätä Timo Ropen laatimaa markkinoinnin määritelmää ja sen keskeisiä elementtejä, voidaan todeta markkinoinnista seuraavaa:

- se on liiketoiminnan²² toteuttamisen ajatustapa
- se perustuu kohderyhmän valintaan
- se kehittää tarveperusteisia hyödykkeitä
- se aikaansaa kilpailuetuperusteisen, eli kohderyhmän parempaan pitämisen tarjonnan
- se luo kannattavaa ja tuloksellista toimintaa
- se synnyttää ostohalua, eli nostaa tuotteen houkuttelevuutta
- se tekee kohdejoukolle ostamisen helpoksi
- se lunastaa sisäisellä toiminnalla rakennetut odotukset ja
- se toiminnallaan varmistaa asiakassuhteen.²³

Edellä mainittua markkinoinnin määritelmää ja sen ajatustaustaa voidaan myös tarkastella kriittisinä menestystekijöinä, joilla markkinointi saadaan onnistumaan. Onnistuneeseen markkinointiin voidaan edellyttää kuuluvaksi:

- määrätietoisesta systemaattisesta ja pitkäjänteisestä toiminnasta
- prosessinhallintaa, jotta säilytetään markkinoinnin logiikka ja punainen lanka

²⁰ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 23–24

²¹ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 40

²² Rope toteaa myös, että vaikka määritelmää tarkastellaankin liiketoimintaan liittyen, niin markkinointi soveltuu myös julkisen sektorin käyttöön

²³ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 39

- selkeää tulosajattelua, jonka päämääränä kaikessa toiminnassa on pitkän aikavälin tulos
- kokonaisvaltainen ote, jolla varmistetaan se, että eri toiminnot ja tehdyt ratkaisut tukevat kokonaisuutta ja toisiaan
- tarjonnan ja viestinnän perustaksi tarvitaan ihmisten käyttäytymisen ymmärtämistä ja oivaltamista
- toiminnan jatkuva markkinoinnillinen kehittäminen, jolla mahdollistetaan kilpailukyvyn ylläpitäminen.²⁴

Markkinoinnin suuri vaikuttaja Philip Kotler on määritellyt markkinoinnin seuraavasti: ”Markkinointi on sosiaalinen ja liikkeenjohdollinen prosessi, jossa yksilöt ja/tai ryhmät hankkivat mitä haluavat ja/tai tarvitsevat. Prosessissa he luovat ja vaihtavat tuotteita tuottaen arvoa toisilleen”. Tähän määritelmään liittyvät seuraavat käsitteet:

- tarpeet, mielihalut ja kysyntä
- tuotteet
- hyöty, arvo ja tarpeen tyydyttäminen
- vaihto, kauppa ja liikesuhteet sekä
- markkinointi ja markkinoijat.²⁵

Tarpeella tarkoitetaan yksilön henkistä tilaa, jossa hän kokee saavuttavansa vajautta jollakin elämän osa-alueella. Mielihalut käsitetään taas mekanismeiksi, joilla yksilö poistaa vajavuuden tunnetta. Kysyntä vastaavasti kuvaa tilannetta, jossa mielihaluun yhdistetään ostovoima. Markkinoinnilla pyritäänkin vaikuttamaan juuri mielihaluihin, jotta muodostuisi kysyntää.²⁶ Tuotteiden avulla yksilöt tyydyttävät tarpeitaan ja mielihalujaan eli ne ovat tyydytyksen välikappaleita. Tuote voi olla joko fyysinen tavara tai palvelu. Tuotteessa on huomioitava se, että yksilö ei hanki mitään tuotetta sen itsensä vuoksi - huulipuna ostetaan paremman ulkonäön toivossa ja imuri kodin siistinä pitämistä varten. Markkinoinnilla pyritään myymään juuri nuo tuotteeseen sisäänrakennetut palveluiden hyödyt eli pyritään keskittymään asiakkaiden tarpeisiin.²⁷

Hyötyä, arvoa ja tarpeen tyydytystä voidaan kuvata seuraavalla esimerkillä. Henkilö X kulkee päivittäin kolmen kilometrin matkan töihin ja takaisin. Hänellä on matkan suorittamiseen vaihtoehtoina kävely, polkupyörä, linja-auto ja oma auto. Matkasta hänellä on erilaisia tarpei-

²⁴ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 41–42

²⁵ Kotler: Markkinoinnin käsikirja, s. 3

²⁶ Kotler: Markkinoinnin käsikirja, s. 4

ta, joita hän haluaa tyydyttää, esimerkiksi nopeus ja helppous. Nämä muodostavat hänelle tarveryhmän, joihin eri kulkuvälineet vastaavat eri tavalla. Valinnan tekemiseksi hänen on määritettävä eri kulkuvälineistä muodostuva hyöty hänen tarpeilleen. Kävely ja polkupyörä ovat helppoja mutta hitaita. Oma auto on helppo ja nopea ja vastaan näin ollen hyödyltään parhaiten tarpeita. Asia ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen, sillä päätökseen vaikuttavat myös arvo eli matkasta muodostuvat kustannukset. Näin ollen valinnassa määräävimäksi tekijäksi saattaakin muodostua hyödyn ja kustannuksen maksimointi.²⁸

Kauppa tarkoittaa tapahtumaa, jossa luovutetaan jotakin, jotta saadaan haluttu tuote. Jotta kauppa syntyisi, on sillä oltava seuraavat edellytykset:

- on oltava kaksi osapuolta
- kummallakin osapuolella on jotain sellaista, jolla on arvoa vastapuolelle
- kummatkin osapuolet kykenevät viestimään ja toimittamaan vastapuolen haluaman tuotteen
- kummallakin osapuolella on mahdollisuus hylätä tai hyväksyä annettu tarjous
- kummatkin osapuolet pitävät vastakkaisen osapuolen kanssa toimimista asiallisena ja haluttavana.²⁹

Mikäli kaupanteko päättyy sopimukseen, ovat molemmat osapuolet solmineet liiketoimen. Liiketoimella tarkoitetaan kauppaa laajempaa käsitettä. Siihen liittyvät termit sopimusehdot, sopimuksen ajankohta ja solmimispaikka. Lisäksi liiketoimeen liittyvät myös oikeudelliset normit ja velvoitteet molempia osapuolia kohtaan, jotta mahdolliset riitatilanteet kyettäisiin ratkaisemaan. Näiden liiketoimien markkinointi liittyy suurempaan kokonaisuuteen, jota kutsutaan liikesuhteiden markkinoinniksi. Tämän markkinoinnin tavoitteena on luoda pysyvä suhde asiakkaan ja tuotteiden myyjän välille.³⁰

Markkinoinnilla tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla edesautetaan ihmisten tarpeiden ja mielihajujen toteuttamista siten, että haluttu kauppa ja liiketoimi toteutuvat. Markkinoija pyrkii siis saamaan aikaan vaihdantaa ostajan ja myyjän välille.³¹

Tikkanen määrittelee vastaavasti markkinoinnin seuraavasti: ”Markkinointi on toimijan oman intressin edistämistä luomalla ja kehittämällä suhteita muihin toimijoihin sekä palvelemalla

²⁷ Kotler: Markkinoinnin käsikirja, s. 5

²⁸ Kotler: Markkinoinnin käsikirja, s. 5-6

²⁹ Kotler: Markkinoinnin käsikirja, s. 6-7

³⁰ Kotler: Markkinoinnin käsikirja, s. 7-9

³¹ Kotler: Markkinoinnin käsikirja, s. 10

mikäli markkinoinnissa teoria ei ole kelvollinen, se ei toimi käytännössä. Markkinoinnissa ei siis ole olemassa selkeää jakoa teoriaan ja käytäntöön - on olemassa käytäntöjä, joita kuvataan erilaisilla rakennemalleilla. Markkinoinnissa käytännön ja teorian tulisikin olla identtiset. Mikäli näin ei ole, eivät teoriarakenteet toimi, taikka sitten niiden mukaisesti ei toimita käytännössä.³⁴

Markkinoinnin tieteellistä perustaa voidaan tulkita seuraavasti:

- Kuluttajakäyttäytymisen kannalta markkinointi perustuu psykologian, sosiologian ja kansantaloustieteen yhdistelmään.
- Markkinointimallien/-oppien perustana ovat filosofia, liiketaloustiede ja kansantaloustiede.
- Markkinointitutkimus muodostaa kilpailukeinojen ja kuluttajakäyttäytymisen pohjalle sovelluskentän tilastotiedettä ja matematiikkaa soveltaen.
- Markkinointiviestintä perustuu psykologiaan, sosiologiaan ja viestintäteorioihin/-oppeihin.
- Markkinoinnin kannattavuus perustuu matematiikkaan ja liiketaloustieteeseen.
- Markkinoinnin järjestelmäperusteissa yhdistyvät matematiikka ja tekniset tieteet.³⁵

3.3. Liikeidea ja markkinoinnillinen liikeidea

Liiketoiminnan perusratkaisuja kuvataan liikeidea -käsitteellä, joka on peräisin 1970-luvulta. Perinteisesti se käsitti kolme peruselementtiä. Ensimmäinen elementti oli segmenttimäärittäminen, joka oli perustana kohderyhmälle suunnatuille markkinointitoimenpiteille. Toinen elementti oli tuoteratkaisu, joka sisälsi tuotteet ja niiden määritykset, joita haluttiin kohderyhmälle kaupata. Kolmantena elementtinä oli tapa toimia, eli mallit, jonka mukaan toteutettiin liiketoimintaa. Tämä kolmesta elementistä muodostuva liikeidea syrjäytti perinteisen, 1950-luvulla määritetyn, yrityksen toiminta-ajatus -käsitteen, joka sisälsi pelkästään tiedon siitä, miksi yritys oli perustettu. Liikeidea taas määritteli sen, miten yritys toimii.³⁶

Liikeidea kehittyi 1990-luvulla siten, että se täydentyi markkinoinnilliseksi liikeideaksi. Tämä on suora jatkumo toiminta-ajatuksen kehittymisestä liikeideaksi. Uudeksi ja neljänneksi elementiksi tuli imago. Keskeisintä tässä mallissa on se, missä järjestyksessä päätökset ja ratkai-

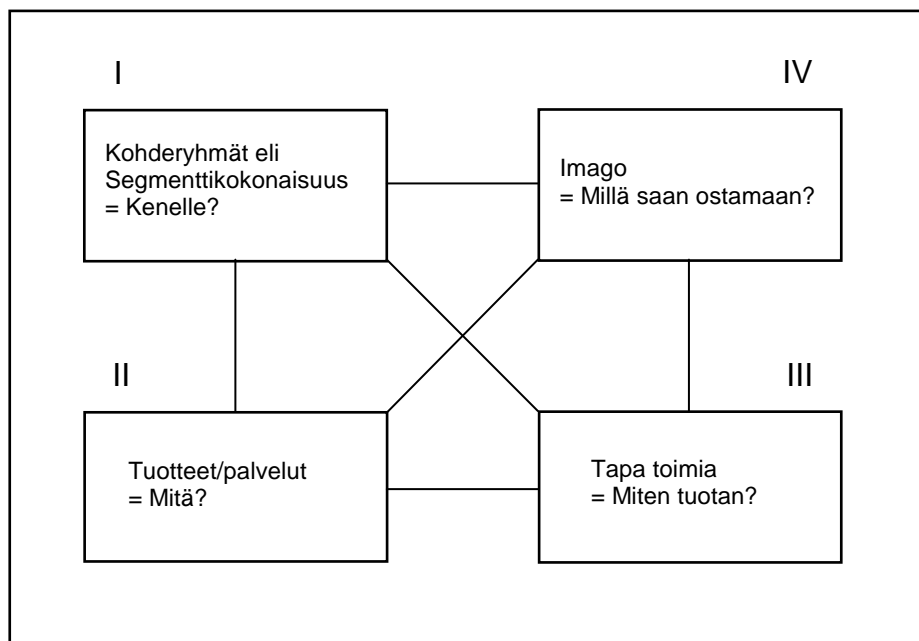
³³ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 39

³⁴ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 37–39

³⁵ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 39–40

³⁶ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 45–47

sut tehdään toteutettaessa liiketoimintaratkaisuja. Markkinoinnillinen liikeidea voidaan kuvata seuraavan kuvan mukaisesti.³⁷

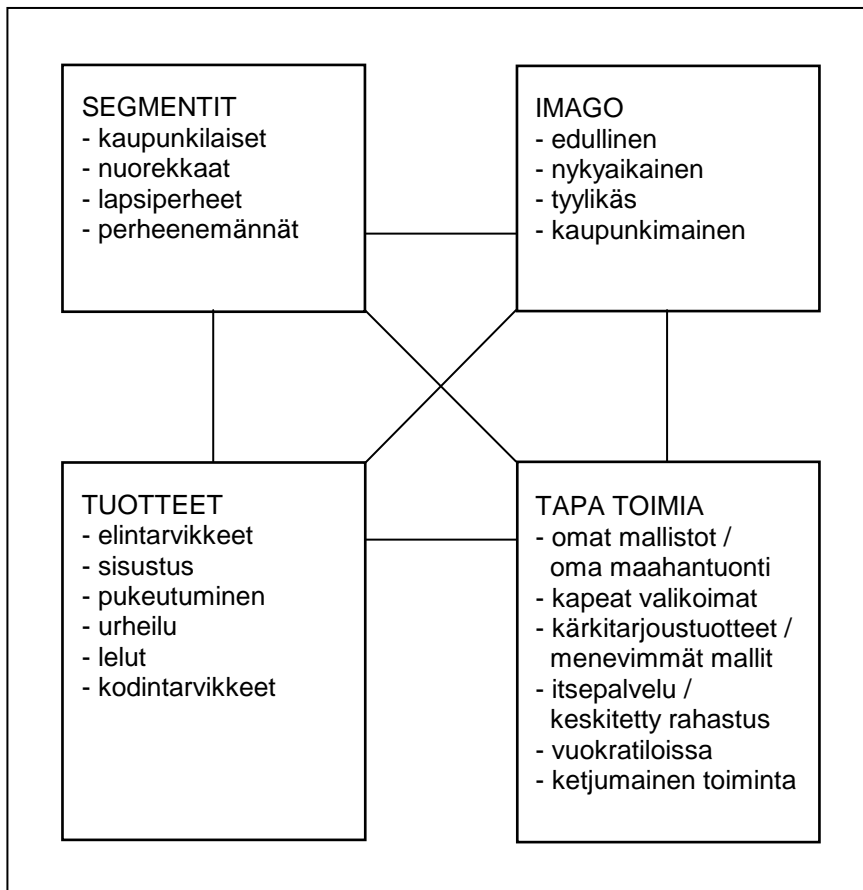


Kuva 3: Markkinoinnillinen liikeidea³⁸

Markkinoinnillisen liikeidean mallia on esimerkiksi käyttänyt Anttila-tavaratalo, joka on esitetty seuraavassa kuvassa. Siinä on vastattu lyhyesti edellisessä kuvassa esitettyihin kysymyksiin kenelle, mitä, miten tuotetaan ja millä saan ostamaan.

³⁷ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 46–47

³⁸ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 46



Kuva 4: Anttila-tavaratalon liikeidean kuvaus³⁹

3.4. Ostokäyttäytyminen markkinoinnin perustana

Tuloksellinen markkinointi perustuu kahteen avainosa-alueeseen. Ensinnäkin tuote on tehtävä niin kiinnostavaksi, että muodostuu asiakassuhde ostopäätöksen myötä. Toiseksi on varmistettava ja ylläpidettävä asiakastytyväisyys, jotta saadaan muodostettua pysyvä asiakassuhde. Oleellista tässä kuitenkin on se, että tuotetta ei myydä niin kutsutulla työntötekniikalla, vaan asiakas pitää saada haluamaan ja ostamaan tuote ja sitä kautta luodaan pitkäaikainen asiakassuhde, jolla aikaansaadaan jatkuva ostojen sarja.⁴⁰

Markkinoinnissa on ymmärrettävä ihmisten käyttäytymisen perusteet, koska ostaja on aina ihminen, riippumatta siitä ostaako hän kuluttajana vai organisaatiolle. Markkinoinnin tavoitteena onkin saada ostaja ottamaan viesti vastaan yrityksen haluamalla tavalla. Näin ollen käyttäytymistieteet ja niiden soveltaminen käytäntöön onkin muodostunut markkinoinnin merkittäväksi tulostekijäksi, jotta voidaan vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. Tätä psykologiaan,

³⁹ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 52

⁴⁰ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 54

sosiologiaan ja kansantaloustieteeseen perustuvaa markkinoinnin teoriasuuntausta kutsutaan kin kuluttajakäyttäytymiseksi. Organisaation ostokäyttäytyminen vastaa pitkälti kuluttajakäyttäytymistä sillä poikkeuksella, että ostopäätökseen vaikuttaa myös organisaation ryhmäkäyttäytyminen. Kuluttajakäyttäytymisen ymmärtämisen myötä on huomattu, että ostokäyttäytyminen perustuu osaltaan oppimiseen sekä viiteryhmien (kuten perhe, kaveripiiri ja idolit) ohjaamaan mallikäyttäytymiseen. Keskeistä on siis ymmärtää arvojen ja asenteiden rooli ihmisten ajatusmallien muodostumisessa.⁴¹

Markkinoinnin perustaksi on luotu useita teorialleja ostokäyttäytymisen tutkimisen myötä. Yksi esimerkki näistä on Festingerin kognitiivisen dissonanssin (= tiedostettu ristiriita) välttämisen teoria. Sen mukaan ihminen pyrkii sekä rationaaliseen että viisaaseen päätökseen, jolloin hän ei halua ristiriitaa tekemänsä päätöksen järkiperusteluiden kanssa. Tämä ilmenee esimerkiksi siten, että ostaja pyrkii aktiivisesti seuraamaan ostamansa tuotteen mainontaa, jotta voi vakuuttua päätöksensä viisaudesta ja samalla torjumaan kaikki sellaiset viestit, jotka osoittaisivat päätöksen huonoksi.⁴²

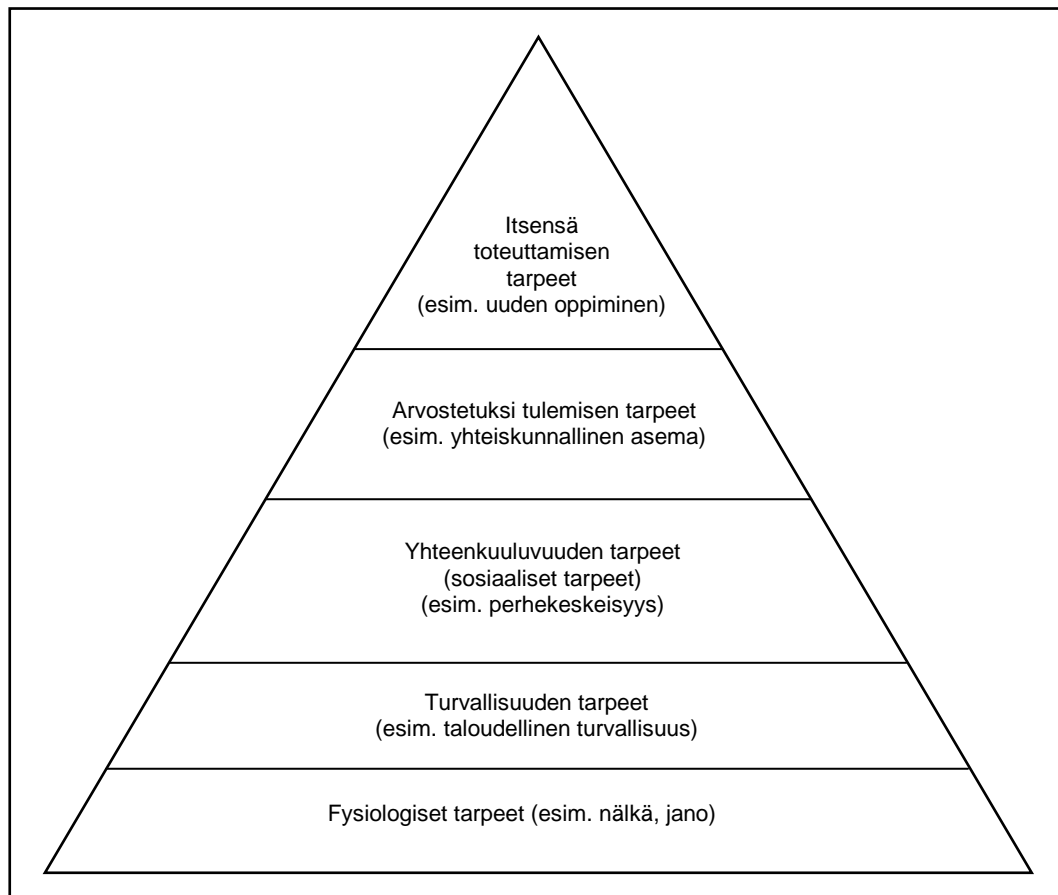
Toinen merkittävä teoria on tuotteen sidonnaisasteeseen liittyvä teorianmuodostus, jonka mukaisesti tuotteet voidaan jakaa sen mukaan, miten ihmiset sitoutuvat henkisesti matalan (esim. pesuaineet) ja korkean (esim. autot) sidonnaisuuden tuotteisiin. Sidonnaisuusaste vaikuttaa siihen, miten mikä rooli tuotteella on ihmiselle ja miten siihen liittyvään mainontaan ja viestintään suhtaudutaan. Teorian mukaan ihmiset voidaan jakaa neljään ryhmään: sitoutunut merkkiuskollinen, sitoutunut informaationetsijä, rutiininomainen merkkiostaja ja sitoutumaton merkinvaihtaja. Sitoutunut merkkiuskollinen on otollinen markkinoinnille, koska hänelle muiden merkkien mainonta on merkityksetöntä niin kauan, kuin hän on vakuuttunut siitä, että ostaa parasta. Sitoutunut informaationetsijä taas on kiinnostunut eri merkkeihin liittyvästä tiedosta ja suorittaa vertailua rationaalisperäisesti. Hän suhtautuu myönteisesti informatiiviseen ja rationaalisuuteen perustuvaan mainontaan. Rutiininomainen merkinostaja ostaa tuttuja ja turvallisia tuotteita ja hänelle markkinoinnilla ei juuri ole merkitystä. Lähes ainoa tapa käsitellä tätä ryhmää on usein toistettava kampanjanomainen muistutusmarkkinointi. Neljäntenä ryhmänä oleva sitoutumaton merkinvaihtaja on vaikutusaltis hintatarjouksiin, tuotesittelyihin ja myymälämainontaan.⁴³

⁴¹ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 55 ja 58

⁴² Rope: Markkinointiosaaminen, s. 60–61

⁴³ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 61–62

3.5. Tarpeet ostopäätösten perustana



Kuva 5: Maslowin tarvehierarkia⁴⁴

1970-luvulla markkinointioppien perustaksi tuli tarvemarkkinointi, joka perustuu Abraham Maslowin kehittämään tarvehierarkiamalliin, joka on kuvattu edellä.⁴⁵

Markkinoinnissa on oleellista ymmärtää tarpeen ja markkinoitavan tuotteen yhteys, koska tarpeet ovat perusta ostopäätöksille ja niitä voidaan määrittää eri hierarkiatasoille. Tarpeet voidaan jakaa myös sen mukaan, mikä rooli niillä on ostoprosessissa - käyttötarpeet ja välinetarpeet. Käyttötarpeet kohdistuvat nimensä mukaisesti siihen, mihin käyttöön tuote hankitaan, esimerkiksi auto hankitaan, koska on tarve päästä liikkumaan paikasta toiseen. Välinetarpeet taas ovat kuluttajan henkilökohtaisia motiiviperusteita, joiden kautta hän valitsee itselleen kulloiseen tilanteeseen sopivan käyttötarpeen ja sitä kautta tekee ostopäätöksen. Välinetarpeeseen

⁴⁴ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 63. Alun perin Maslow, Abraham: Motivation and Personality, s. 126, New York 1954

⁴⁵ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 63

liittyviä motiiveja ovat muun muassa statuksen hankkiminen, pätemisen tarve, vallan himo, menestyminen, hyväksytyksi tuleminen, joukkoon kuuluminen ja jännityksen kaipuu.⁴⁶

Markkinoinnissa onkin oleellista ymmärtää kuluttajan tarveperusteiden vaikutus ostokäyttäytymiseen. Tässä yhteydessä voidaan käyttää termejä ostoperustelu ja ostoperuste. Ostoperusteluilla kuluttaja pyrkii järkipäisesti perustelemaan ostoksensa ja osittamaan muille oman toimintansa järkevyyden. Kuitenkin todellinen ostoperuste on usein jokin muu tekijä, jota ei haluta tunnustaa, esimerkiksi auton hankinnassa statuksen osoittaminen. Onnistuneessa markkinoinnissa on pystyttävä vaikuttamaan kuluttajaan tietoisella ja tiedostamattomalla tasolla. Tämä tapahtuu nostamalla tiedostamattomat tarveperustat tietoiselle ja toiminnalliselle tasolle. Kyseessä ei siis ole niinkään tarpeiden luominen vaan kuluttajassa olevien tarpeiden herättäminen ja nostaminen valintapäätösten perustaksi.⁴⁷

Myös Philip Kotler pitää Maslowin tarvehierarkian ymmärtämistä oleellisena markkinoinnin kannalta. Hänen mukaansa markkinoijan on osattava hahmottaa, miten eri markkinoitavat tuotteet sopivat mahdollisten asiakkaiden suunnitelmiin, päämääriin ja elämään. Asiakkaat tyydyttävät tarpeensa tarvehierarkiassa alhaalta ylöspäin. Näin ollen esimerkiksi köyhälle alueelle, jossa jokapäiväinen ruuan saanti on tarpeista tärkein, ei välttämättä kannata markkinoida uusia ja kalliita tuotteita, kuten televisioita ja autoja.⁴⁸

Kotler nostaa esille myös motivaation merkityksen. Yksilöillä on jatkuvasti useita tarpeita. Toiset tarpeista ovat biogeenisiä, jotka perustuvat fysiologisiin jännitystiloihin, kuten nälkä ja jano. Toiset taas ovat psykogeenisiä ja ne perustuvat psykologisiin jännitystiloihin, kuten tunnustuksen, ryhmään kuulumisen ja kunnioituksen tarpeet. Tarpeesta muodostuu motiivi, silloin se on tarpeeksi voimakas aiheuttaakseen yksilössä toimintaa ja sitä kautta jännitystila pienenee. Tähän liittyy oleellisesti Sigmund Freudin motivaatioteoria, jonka mukaan yksilön käyttäytymistä ohjaavat psykologiset voimat ovat pääosin tiedostamattomia, eikä näin ollen hän voi täysin ymmärtää motiivejaan. Tätä motivaatioteoriaa on tutkittu myös markkinoinnissa. Tutkimuksien avulla on saatu seuraavia mielenkiintoisia havaintoja/olettamuksia:

- kuivatut luumut koetaan negatiivisesti, koska niiden ryppyinen ulkomuoto yhdistetään vanhuuteen
- sikarinpoltto miehillä vastaa peukalon imemistä, mutta aikuisena versiona. Sikarin tuoksun on oltava voimakas, jotta sillä voidaan korostaa maskuliinisuutta

⁴⁶ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 63–70

⁴⁷ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 63–70

⁴⁸ Kotler. Markkinoinnin käsikirja, s. 168–169

- naiset suosivat kasvisrasvoja, koska eläinrasvat yhdistetään eläinten tappamisen aiheuttamaan syyllisyydentuntoon
- naisille kakkujen leipominen on vakava asia, koska se tiedostamattomalla tavalla kuvaa synnytystapahtumaa. Myynnissä olevat valmiit kakkusekoitukset herättävät naisissa tästä syystä helppoudellaan syyllisyydentunteita.⁴⁹

Toinen Kotlerin esille nostama markkinointiin liittyvä motivaatiotekijä on Herzbergin motivaatioteoria. Tämän teorian mukaan motivaatioon liittyy niin tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä kuin tyytyväisyyttä aiheuttavia tekijöitä. Selvennetään tätä esimerkillä. Henkilö X on hankkimassa autoa. Jos autoon ei kuitenkaan kuuluisi takuuta, aiheuttaisi se tyytymättömyyttä. Takuu ei kuitenkaan ole henkilölle X tyydytystä tai motivaatiota aiheuttava tekijä, koska se ei ole auton tosiasiallinen hankinnan houkutin. Auto itsessään tuottaa tyydytyksen alhaisempiin tarpeisiin - liikkumiseen paikasta toiseen - ja merkki lisää tyydytystä korkeampiin tarpeisiin - yhteiskuntaluokka, arvostus. Tuotteen myyjän onkin pyrittävä vähentämään tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä. Autokaupan kohdalle se voisi olla esimerkiksi ostajan kannalta toimiva ja helppo huolto. Vastaavasti tyytyväisyyttä ja motivaatiota lisääviä tekijöitä on pyrittävä vahvistamaan tarjoamalla tuote, joka vastaa niihin.⁵⁰

Nämä tarpeisiin ja motivaatioihin perustuvat markkinoinnin lainalaisuudet ja niiden hyväksikäyttäminen on hyvin lähellä mielikuvamarkkinointia, jota käsitellään seuraavassa luvussa.

3.6. Mielikuvamarkkinointi

1980-luvun alkupuolella liiketoiminnassa ja markkinoinnissa ryhdyttiin käyttämään termiä imago, jota hiljalleen nousi yhdeksi menestyksen ratkaisevaksi elementiksi ja sitä kautta liiketoiminnan strategiseksi perusratkaisuksi.⁵¹ Seuraavassa avataan imagon ja mielikuvamarkkinoinnin käsitteistöä.

Imagon synonyymi on mielikuva ja se on jonkun henkilön subjektiivinen käsitys jostain asiasta. Imago muodostuu tietojen, kokemusten, asenteiden, tuntemusten ja uskomusten pohjalta tarkasteltavaa asiaa kohtaan. Tarkasteltaessa ihmisten ostopäätöksiä, on huomioitava, että mielikuvarakenteissa tosiperustaisia tekijöitä ovat ainoastaan tiedot ja kokemukset. Mikäli taas ostotapahtumaa ei ole vielä syntynyt, vaikuttavina tekijöinä ovat asenteet, tuntemukset ja uskomukset - jonkin yrityksen tuotteen ensimmäinen ostokerta perustuukin näin ollen mieli-

⁴⁹ Kotler. Markkinoinnin käsikirja, s. 167–168

⁵⁰ Kotler. Markkinoinnin käsikirja, s. 169–170

kuvatekijöihin eikä kokemuspohjaisiin tietoihin. Yleistäen voidaankin väittää, että kaikki ihmisten tekemät päätökset ovat puhtaita mielikuvapäätöksiä. Tästä juontaakin yksi markkinoinnin perussääntö: ”Kaikki myydään tunteella, vaikka ostajalle on tärkeätä, että hän pystyy perustelemaan järjellä oman päätöksensä itselle ja muille.”⁵²

Markkinointihenkilöiden on usein sanottu illuusiokauppiaita, jotka pyrkivät tekemään kaikista asioista kohderyhmälle kilpailijoita houkuttelevampia mielikuvia. Asiakasta voidaan ”sumuttaa” kuitenkin vain yhden kerran ja yhdelläkään yrityksellä ei ole tähän varaa. Mikäli ostettu tuote ei vastaa luotua mielikuvaa, ei pysyvää asiakassuhdetta synny ja yrityksen maine tahriintuu niin ostajan kuin hänen lähipiirinsä mielissä - vahinko on siis moninkertainen. Voidaankin siis todeta, että markkinointi on tietoista vaikuttamista vastaanottajaan markkinoijan tavoitteiden toteuttamiseksi. Kun tähän lisätään imagerakenteet, voidaan puhua mielikuvamarkkinoinnista, jonka tavoitteena on tietoisesti vaikuttaa kohdetyhmän mielikuviin markkinoijan tavoitteiden mukaisesti. Mielikuvamarkkinoinnin soveltamisala on kuitenkin paljon laajempi kuin pelkästään asiakaskohderyhmät - aina kun joku pyrkii vaikuttamaan oman tahtonsa toteutumiseen toisen toiminnassa, voidaan sanoa kyseessä olevan mielikuvamarkkinointia.⁵³

Mielikuvamarkkinoinnin laaja soveltamisala on tuonut käsitteen sidosryhmämarkkinointi. Tällä tarkoitetaan mielikuvaperustaista markkinointia, joka kohdistetaan yrityksen kaikkiin sidosryhmiin. Näitä sidosryhmiä ovat muun muassa asiakkaat, henkilöstö, omistajat, yhteistyökumppanit ja viranomaiset. Sidosryhmämarkkinoinnin tavoitteena on muodostaa edellä mainituille sidosryhmille yrityksestä positiivinen mielikuva ja tätä kautta ne suhtautuvat myönteisesti yrityksen toiveille, tavoitteille ja hankkeille. Näin saadaan sidosryhmät omalta osaltaan toimimaan yrityksen parhaaksi ja asiakkaina ostamaan yrityksen tuotteita.⁵⁴

Mielikuvakäsitteessä oleellista on huomata se, että mielikuva on ihmisen totuus. Kun ihminen on jotain mieltä, ei hän tarvitse tälle mitään perusteluja. Mielikuva on aina:

- vailla tarkoituspieriä (ihminen ei pyri mielikuviin)
- vilpitön (ihminen uskoo siihen)
- tunnepohjainen (pitää - ei pidä)
- asenteellinen (johtuu arvoperusteista ja tunnepohjasta).⁵⁵

⁵¹ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 129

⁵² Rope: Markkinointiosaaminen, s. 130–131

⁵³ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 131–132

⁵⁴ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 132

⁵⁵ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 134

Mielikuvamarkkinoinnin perusteet voidaan kiteyttää seuraavasti:

- Ostopäätöksen perusteena on aina mielikuva. Itse tuote ei ole ratkaiseva vaan sen mielikuva.
- Yrityksen hyvä mielikuva vaikuttaa siihen, miten sen viestintään suhtaudutaan. Epäuskoinen asenne yrityksen viestiä kohtaan johtaa yleensä viestisisällön torjuntaan.
- Hyvä mielikuva pienentää ajan myötä markkinointikustannuksia. Hyvän imagon yrityksen ei tarvitse ostaa asiakkaita ostamaan tuotetta, vaan asiakaskunta tulee ostamaan oma-aloitteisesti, koska heillä on hyvä mielikuva yrityksestä.
- Hyvä mielikuva antaa paremmat tuottomahdollisuudet yritykselle.
- Hyvä mielikuva helpottaa henkilöstön rekrytointia. Ihmiset haluavat hakeutua tunnettuun ja mielikuvaltaan hyvään yritykseen. Tätä kautta saadaan parempi henkilöstöpotentiaali ja se edesauttaa yrityksen toimintatason nostoa.
- Hyvä mielikuva auttaa eri sidosryhmien suhteiden hoitoa ja helpottaa yhteistyötä.
- Hyvä mielikuva antaa puskurivaikutuksen mahdolliselle negatiiviselle julkisuudelle.⁵⁶

3.7. Sisäinen markkinointi

Sisäisen markkinoinnin käsite sai alkunsa 1970-luvun lopussa lentoyhtiö SAS:ssa tapahtuneesta muutosprosessista, jonka yhtenä muutoksen taustatekijänä oli juuri sisäinen markkinointi. Sisäisen markkinoinnin perimmäisenä tavoitteena on ”saada liikeidea toteutumaan jokaisen asiakkaan kohdalla, jokapäiväisessä työssä, suunnitellulla tavalla”.⁵⁷

Sisäisen markkinoinnin tärkeimpänä tehtävänä on varmistaa liikeidean toimivuus selvittämällä henkilöstölle liikeidean sisältö ja toteutus, jotta jokainen tietää:

- liikeidean sisällön
- oman yksikkönsä roolin liikeideassa
- oman roolinsa yksikössään
- ne yksikön ja henkilön tehtävien toimintatavat, joilla liikeideaa toteutetaan.⁵⁸

Sisäinen markkinointi voidaan jakaa kahteen eri tasoon, jotka ovat:

- liikeidean sisäinen markkinointi, jonka tehtävänä on varmistaa liikeidean toimivuus eri toimintapisteissä ja

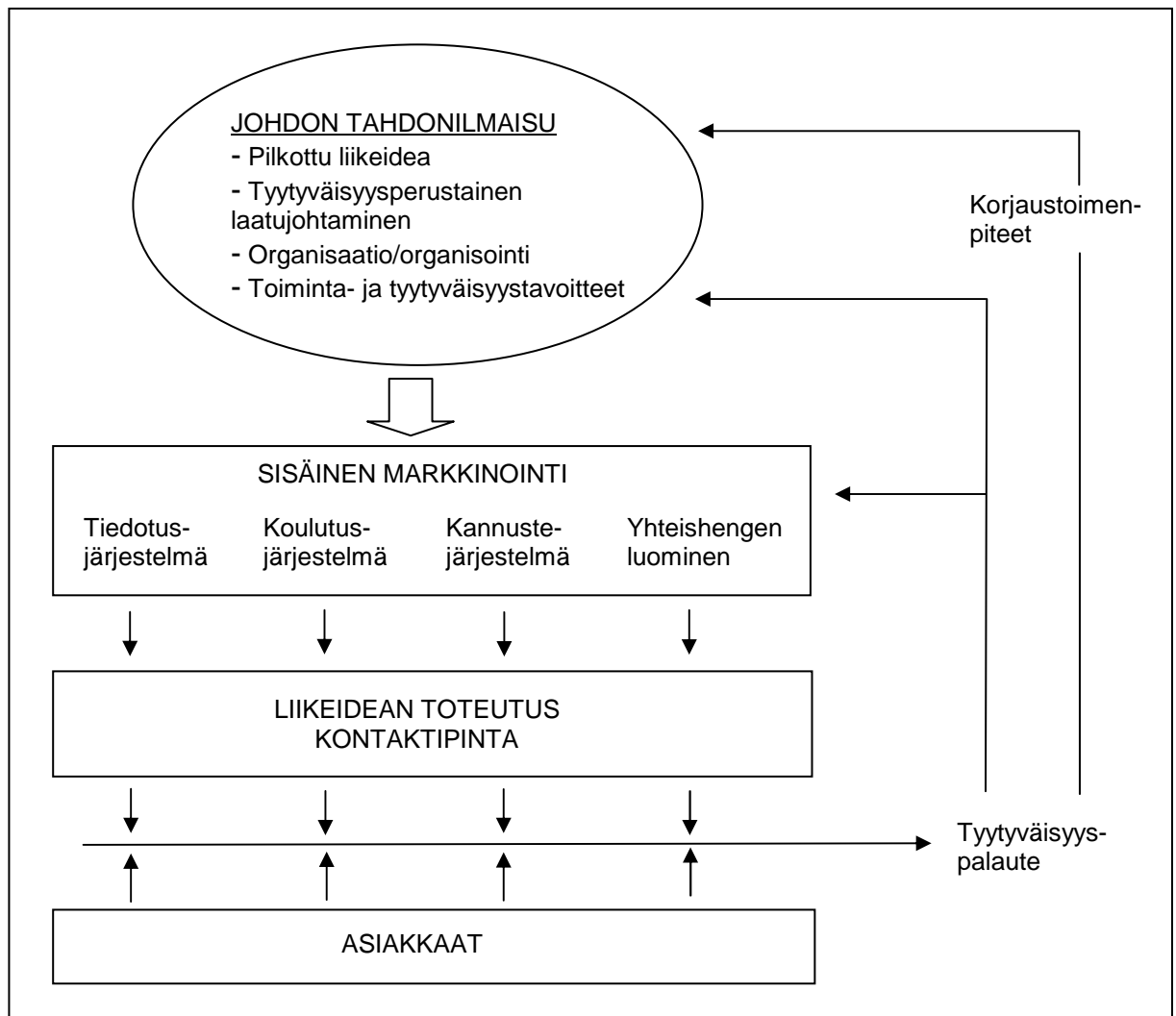
⁵⁶ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 135–136

⁵⁷ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 290–292

⁵⁸ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 294

- toimintatason sisäinen markkinointi, jonka tehtävänä on varmistaa luotujen toimenpidesuunnitelmien toteuttaminen ja suunniteltu toiminta päivittäisessä työssä.⁵⁹

Seuraavassa kuvassa on esitetty liikeidean toteutus sisäisen markkinoinnin näkökulmasta.



Kuva 6: Sisäisen markkinoinnin sisältö⁶⁰

Edellisestä kuvasta on oleellista todeta seuraavat seikat:

1. Asiakaskeskeinen liikeidea on saatava toimivaksi ennen kuin sisäiseen markkinointia voidaan toteuttaa. Sisäisen markkinoinnin tehtävänä on juurikin liikeidean toimivuuden varmistaminen henkilöstön avulla.

⁵⁹ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 296

2. Liikeidea on pilkottava organisaation mukaisesti, jotta se saadaan konkreettiseksi toimintaa ohjaavaksi välineeksi. Pilkkominen voidaan tasoittain esimerkiksi toiminnoittain (markkinointi, taloushallinto, tuotanto jne.), osastoittain (alueet, yksiköt, osastot), työryhmittäin tai henkilöittäin. Näin tehtynä henkilöstö tietää, miten liikeidea ja toimintasuunnitelmat vaikuttavat henkilön omaan käytännön tekemiseen.

3. On luotava selkeät tavoitteet ja päämäärät toimenpideohjelmia varten. Ne on tiedotettava ja sitoutettava henkilöstölle, jotta kaikki toimenpiteet toteutuisivat yhdensuuntaisina.

4. Sisäinen markkinointi koostuu tiedotus-, koulutus- ja kannustejärjestelmistä sekä yhteishengen luomisesta. Näitä keinoja on käytettävä niin, että ne edesauttavat liikeidean toimivuutta ja yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Esimerkiksi, jos yrityksen pyrkimyksenä on saavuttaa palvelussa hyvä laatu, on kannustejärjestelmä luotava siten, että palkitaan hyvää lautepalautetta saaneet henkilöt. Sisäisen markkinoinnin keinot voidaan kuvata esimerkiksi seuraavasti:

- Sisäisellä tiedotustoiminnalla varmistetaan henkilöstön tietoisuus liikeideasta sekä tavoitteista ja jokapäiväiseen toimintaan liittyvistä periaatteista. Tähän liittyvät esimerkiksi yrityksen arvoista ja filosofiasta kertovat julisteet ja taulut, henkilöstölehdet ja tiedotustilaisuudet. Tiedotus on tehtävä aina avoimesti ja julkisesti.
- Koulutustoiminnalla varmistetaan henkilöstön osaaminen. Oleellista on, että koulutukseen on mahdollista osallistua kaikista henkilöryhmistä. Koulutus tulee nähdä niin ammattitaitoa ja asenteita kehittäväksi kuin myös kannustava, jolla varmistetaan pitkällä aikavälillä yrityksen menestysedellytyksiä.
- Kannustejärjestelmällä varmistetaan henkilöstön halu toimia siten, että liikeidea toteutuu. Tähän liittyvät esimerkiksi bonusjärjestelmät ja tulospalkkiot, lautepalaute henkilöstölle sekä statustekijät (esimerkiksi kuukauden työntekijä). Kannusteissa oleellista on ihmisten huomioiminen, jotta henkilöstö jaksaisi joka päivä pyrkiä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen.
- Yhteishengen luomisella varmistetaan henkilöstön yhteenkuuluvuus ja usko yrityksen menestysmahdollisuuksiin. Tähän liittyvät esimerkiksi erilaiset yhteistilaisuudet, joilla eri organisaatiotasojen sisällä ja välillä luodaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Oleellista on myös pyrkiä luomaan yritykseen sellainen henki, jossa henkilöstöllä on tunne,

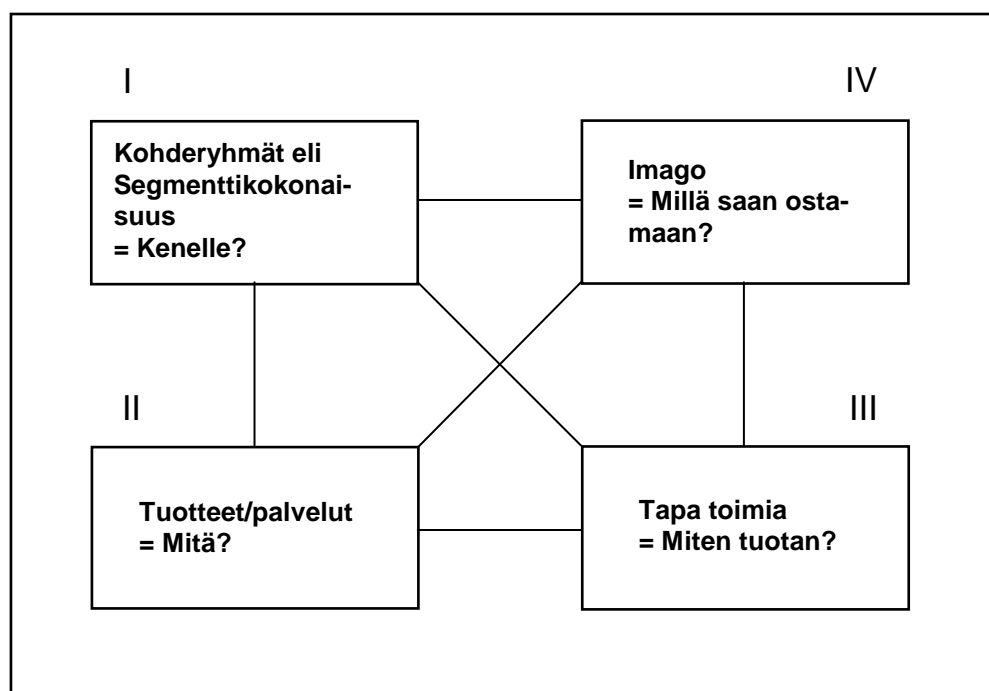
että kaikki ovat tasaveroisina toimimassa yhteisten tavoitteiden ja pääpäärien saavuttamiseksi.⁶¹

Sisäisen markkinoinnin onnistumisessa on tärkeää, että kaikkia keinoja käytetään täysimääräisesti hyväksi. Vaikka henkilöstö tietäisi, osaisi ja haluaisi tehdä työtä yhteisten tavoitteiden eteen, mutta samalla se ei kuitenkaan usko yritykseen taikka itseensä, on toivottavan lopputuloksen saavuttaminen vaikeaa.⁶²

3.8. Markkinoinnista heränneitä ajatuksia

Markkinointi on kulkenut vuosien saatossa tuotteen myymisestä kohti kokonaisvaltaista ajattelutapaa, jonka painopisteessä on koko organisaation henkilöstön sitoutuminen markkinointiin omalla työpanoksellaan siten, että asiakastyytyväisyys on kaiken toiminnan kulmakivenä.

Puolustusvoimien linjaorganisaatiossa voidaan johtaminen mieltää eri organisaatiotasolla myös edellä kuvatun kaltaisesti, jossa kulmakivenä on yhtäläisesti asiakastyytyväisyys. Asiaa voidaan mielestäni lähestyä helposti markkinoinnillisen liikeidean kuvan kautta. Sitä voisi kutsua vaikka markkinoinnilliseksi johtamisideaksi.



Kuva 7: Markkinoinnillinen liikeidea⁶³

⁶¹ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 298–300

⁶² Rope: Markkinointiosaaminen, s. 300

⁶³ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 46

Mietitään yllä olevaa kuvaa sotilasläänin esikunnan näkökulmasta. Sotilasläänin esikunnan segmentti voisi olla esimerkiksi reserviläiset. Toiseksi on mietittävä, mitä palveluita sotilasläänin esikunta tuottaa segmentilleen eli reserviläisille. Niitä voivat olla esimerkiksi kertausharjoitukset. Kolmanneksi mietitään esikunnan tapaa toimia, eli miten tuotetaan palvelut segmentille reserviläiset. Esimerkiksi kertausharjoitukset toteutetaan suunnitelmallisesti ja ajoissa kutsuttuina Puolustusvoimien parhaita osaajia kouluttajina käyttäen. Neljänneksi mietitään imagoa, eli minkälaisen kuvan esikunta haluaa antaa itsestään ja tuotteistaan segmentille reserviläiset. Kysymys ”Millä saan ostamaan?” voidaan korvata esimerkiksi kysymyksellä ”Millä saan palvelukseen?”. Tähän voidaan esimerkiksi vastata luomalla kertausharjoituksista mielenkiintoisia, motivoivia, haasteellisia ja opettavaisia hyvässä ilmapiirissä tapahtuvia koulutustapahtumia. Koko organisaation hyväksyessä tämän idean ja pyrkimällä näihin tavoitteisiin saavutetaan mielestäni hyvä markkinoinnillinen asiakastytyväisyys myös johtamisen näkökulmasta. Tätä mallia voi mielestäni hyvinkin yksinkertaisesti käyttää lähes kaikkiin saatuihin tehtäviin, jotta voidaan hahmottaa miten prosessi on toteutettavissa.

Timo Ropen mukaan onnistuneeseen markkinointiin voitiin edellyttää kuuluvaksi:

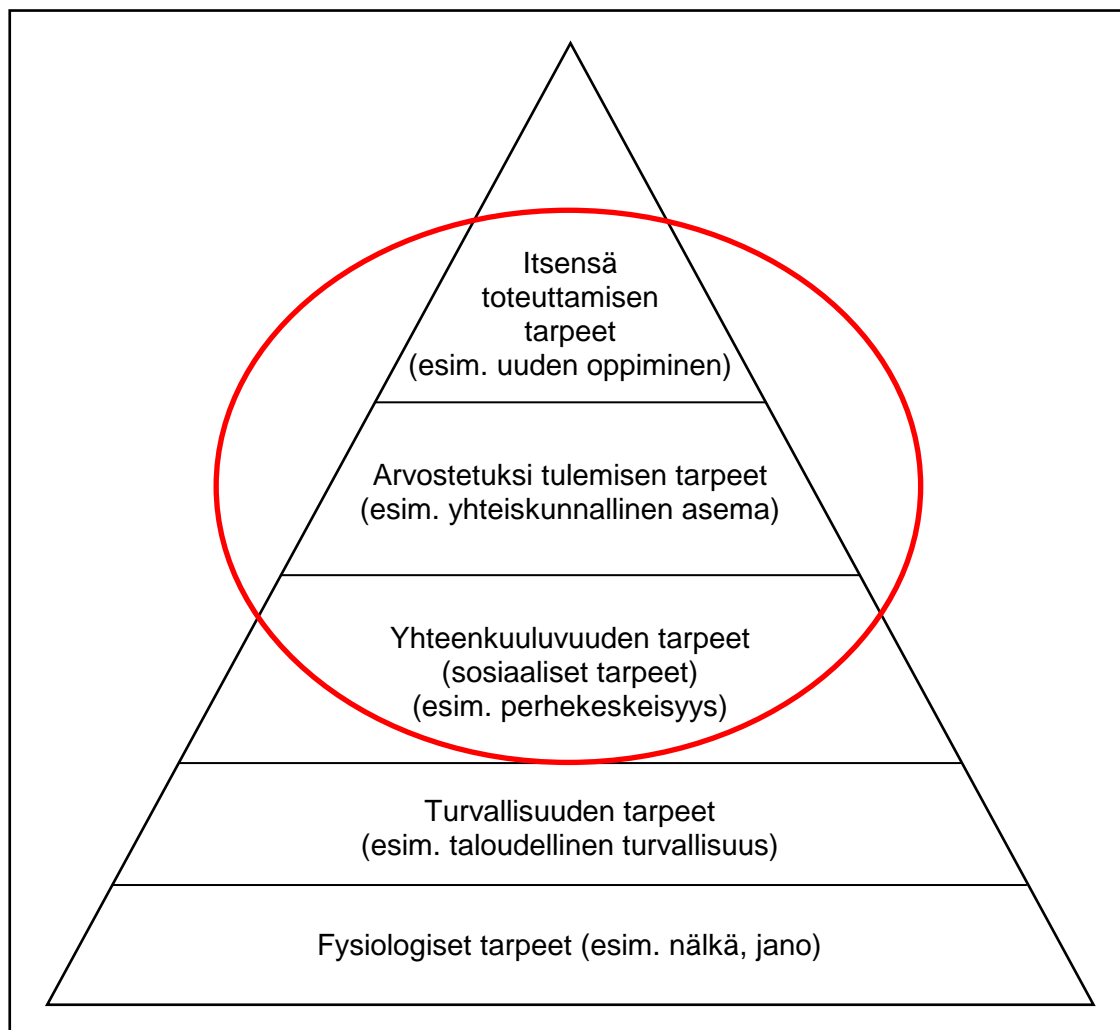
- määrätietoisen systemaattista ja pitkäjänteistä toimintaa
- prosessinhallintaa, jotta säilytetään (markkinoinnin)/toiminnan logiikka ja punainen lanka
- selkeää tulosajattelua, jonka päämääränä kaikessa toiminnassa on pitkän aikavälin tulos
- kokonaisvaltainen ote, jolla varmistetaan se, että eri toiminnot ja tehdyt ratkaisut tukevat kokonaisuutta ja toisiaan
- tarjonnan ja viestinnän perustaksi tarvitaan ihmisten käyttäytymisen ymmärtämistä ja oivaltamista
- toiminnan jatkuva (markkinoinnillinen)/laadullinen kehittäminen, jolla mahdollistetaan (kilpailukyvyyn)/imagon ylläpitäminen.⁶⁴

Mielestäni yllä oleva luettelo sopii onnistuneeseen organisaation johtamiseen lähes sellaiseen. Sulkeissa olen esittänyt puolustusvoimien organisaation kannalta vaihdettavat termit ja kauttaviivan jälkeen uuden termin.

Maslowin tarvehierarkiaan perustuva tarvemarkkinointi antaa mielestäni myös hyvän näkökulman organisaation johtamiseen. Välinetarpeethan olivat kuluttajan henkilökohtaisia motii-

⁶⁴ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 41–42

viperusteita, joiden kautta hän teki ostopäätöksen. Välinetarpeeseen liittyviä motiiveja ovat muun muassa statuksen hankkiminen, pätemisen tarve, vallan himo, menestyminen, hyväksytyksi tuleminen ja joukkoon kuuluminen. Mielestäni johtamisella - hyvin toteutettuna - voidaan vaikuttaa organisaation henkilöstön välinetarpeeseen liittyviin motiiveihin. Tässä on kuitenkin syytä olla varovainen, sillä taitamattomasti tehtynä sen vaikutukset saattavat olla negatiiviset, koska jokaisen ihmisen motivaatiot ja tarpeet ovat erilaisia.



Kuva 8: Välinetarpeiden suhde Maslowin tarvehierarkiaan⁶⁵

Mielikuvamarkkinointi ja sen lainalaisuudet ovat mielestäni varsin mielenkiintoisia johtamisen näkökulmasta. Yksi markkinoinnin perussääntöhän oli: ”Kaikki myydään tunteella, vaikka ostajalle on tärkeätä, että hän pystyy perustelemaan järjellä oman päätöksensä itselle ja muille”. Mielikuvamarkkinoinnin tavoitteena oli tietoisesti vaikuttaa kohdetyhmän mielikuviin

⁶⁵ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 63. Alun perin Maslow, Abraham: Motivation and Personality, s. 126, New York 1954. Tutkija on lisännyt kuvaan välinetarpeita kuvaavan punaisen soikion

markkinoijan tavoitteiden mukaisesti⁶⁶. Olen monesti esimiestehtävieni aikana pohtinut, miten organisaatioon liittyvä uusi ajatus taikka toimintatapamalli kyetään kertomaan siten, että alaiset ymmärtävät halutun lopputuloksen ja sen merkityksen organisaatiolle. Kyseessä on siis mielikuvan muodostamisesta halutusta lopputuloksesta - mielikuvamarkkinointia siis. Puolustusvoimissa organisaatiotasolla tämä heijastuu suoraan organisaation imagoon eli millaiselta se näyttää alaistensa silmissä. Johtamisen pitää siis vastata mielikuvaa organisaatiosta, mikäli mielikuva halutaan pitää hyvänä.

Sisäinen markkinointi aiheutti tutkijalle lähes ”deja-vu”- ilmiön kaltaisen tunteen. Siihen perehtyminen toi hyvin nopeasti mieleen organisaation johtamisen. Mielestäni sisäinen markkinointi vastaa lähes täysin myöhemmin tässä työssä esitettäviä johtamisen teorioita ja malleja, joilla organisaatiosta kyetään saamaan hyvähentinen ja tuloksekas. Sisäinen markkinointi on nimensä mukaisesti suunnattu organisaation omiin jäseniin ja sen tehtävänä on saada koko henkilöstö toimimaan valitun liikeidean mukaisesti. Siinä korostuu kaikkien sisäisen markkinoinnin osa-alueiden täysipainoinen hyväksikäyttö: tiedotus-, koulutus- ja kannustejärjestelmät sekä yhteishengen luominen. Mielestäni organisaation johtamista ja sisäistä markkinointia ei voida erottaa erillisiksi toiminnoiksi. Onnistuneessa organisaation johtamisessa käytetään hyväksi sisäisen markkinoinnin keinoja, jotta koko organisaatio saadaan sitoutettua yhteisen päämäärään.

Sidosryhmämarkkinointi on mielestäni jäänyt liian vähälle huomiolle puolustusvoimissa. Näkyvimpänä muotona sillä on erilaiset maanpuolustuskurssit - niin alueelliset kuin valtakunnalliset. Puolustusvoimista näihin tapahtumiin pääsevät osallistumaan kuitenkin vain pieni osa henkilöstöstä, painottuen organisaation yläpäähän. Sidosryhmämarkkinointia pystyttäisiin mielestäni hyödyntämään nykyistä paremmin laajemman henkilöstöpohjan positiivisen mielikuvan rakentamisessa. Esimerkiksi puolustusvoimien yhden päätehtävän - viranomaisyhteistyön - markkinoimiseksi voitaisiin eri organisaatiotasolla järjestää muiden viranomaisten kanssa yhteisiä tapahtumia ja tietoiskuja, jotta positiivista mielikuvaa yhteisen tehtävän tärkeydestä ja toteutusmahdollisuuksista kyettäisiin kasvattamaan.

Kokonaisuudessaan markkinoinnin tutkiminen osoitti tutkijalle sen, että vaikka määritelmiä ja markkinoinnin lajeja on useita, niin niissä kaikissa on pohjalla täysin samat lainalaisuudet. Puhuttiin sitten kaupallisesta taikka sisäisestä markkinoinnista, niin kaiken toiminnan perustana ovat yksilöiden tarpeet ja motiivit, joiden tyydyttämiseen markkinoinnilla pyritään vai-

⁶⁶ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 130–132

kuttamaan ja myymään haluttu tuote - oli se sitten materiaalia taikka ajatuksia ja toimintaa. Markkinoinnin tavoitteena on siis käydä kauppaa, jossa molemmat osapuolet, ostaja ja myyjä, ovat tyytyväisiä lopputulokseen. Markkinointiin aikaisemmin perehtymättömänä tutkijana voidaankin sarkastisesti todeta, että markkinoinnin suuret ajattelijat pyörivät yleisellä tasolla saman ilmiön ympärillä ja näkökulmaa vaihtamalla voidaan luoda pienillä vivahde-eroilla uusia markkinoinnin teorioita ja malleja. Tosin eroja alkaa syntyä sitten, kun syvällisemmin perehdytään siihen, miten markkinoinnilla pystytään kasvattamaan yrityksen saamaa voittoa ja saavuttamaan etua kilpailijoihin nähden.

Toinen yhteinen ominaisuus erilaisista markkinoinnista esitetyille ajatuksille on asiakkaan sitouttaminen. Markkinoinnin voidaan kokonaisvaltaisesti katsoa onnistuneen silloin, kun asiakas palaa omaehtoisesti uudelleen tekemään kauppaa, jolla hän voi tyydyttää uusia tarpeitaan ja motivaatioitaan. Tyytyväisen asiakassuhteen ylläpitäminen on helpompaa kuin uusien luominen. Tämä tyytyväisyys tosin vaatii sen, että palvelua tuottavan organisaation kaikki toimet tähtäävät asiakkaan tyytyväisenä pitämiseen. Markkinointia ei siis ole pelkästään mainos, vaan siihen liittyvät oleellisesti myös myyntitilanne ja muu palvelu sekä myynnin jälkeinen toiminta, esimerkiksi tuotteen vikaantuessa. Tällä mahdollistetaan asiakkaalle tapahtuneen tyytymättömyyden vähentäminen ja luottamuksen rakentaminen. Tätä kautta mahdollistetaan asiakassuhteen jatkuminen ja sitoutuminen mahdollisimman pitkälle.

4 VIESTINTÄ

4.1. Viestinnän perusteet

Viestintä-sanan synonyymi, kommunikaatio, on peräisin latinan kielen sanoista communis (yhteinen) ja communicare (tehdä yhdessä). Viestinnässä siis tehdään jotain yhdessä - vaihdetaan tietoja. Tästä voidaan käyttää myös nimitystä inhimillinen viestintä.⁶⁷ Toisaalta taas viestintä sanana tulee venäjän kielen sanasta vest, joka tarkoittaa sanomaa, huhua tai uutista.⁶⁸

Mikään viestintätilanne ei irrallinen tapahtuma, vaan niihin vaikuttaa aina joukko yksilöstä ja hänen ympäristöstään johtuvia taustatekijöitä, joita ovat:

- yksilölliset taustatekijät
- perinnölliset tekijät, jotka vaikuttavat siihen, millaisia olemme ja osittain siihen miten käytäydymme

⁶⁷ Wiio: Viestinnän perusteet, s. 68–70

⁶⁸ Juholin: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön, s. 18

- kehon toiminnot ja fyysiset ominaisuudet, kuten sukupuoli, ikä ja terveydentila
- henkiset ominaisuudet, kuten omaksumis- ja oppimiskyky, älykyys ja persoonallisuus
- aistihavaintojen käsittelykyky, joka vaikuttaa vastaanotetun tiedon määrään, valikoitumiseen ja muistamiseen
- yksilön normisto, jolla tarkoitetaan yksilön itselleen muodostamaa käyttäytymis- ja ajatussäännöstöä - mitä saa tehdä, ajatella ja sanoa
- asenteet ja mielipiteet, jotka vaikuttavat tiedon vastaanottamiseen ja lähettämiseen
- sosiaaliset taustatekijät
 - yhteiskunta ja sen sisältämät järjestelmät luovat käyttäytymiselle yleiset puitteet
 - sosiaalinen normisto, jolla määritellään hyväksyttävän käyttäytymisen rajat
 - viiteryhmät, esimerkiksi oma työyhteisö, antavat yksilölle viitekehyksen siitä miten tietoon oli suhtauduttava ja miten itse olisi toimittava
 - ryhmäpaine, joka ilmenee ryhmän jäsenten keskinäisenä vuorovaikutuksena, joka yhdenmukaistaa ryhmän jäsenten toimintaa
 - viestin lähettäjän ja vastaanottajan välinen vuorovaikutus, joka onnistuessaan on viestin kannalta myönteinen ja epäonnistuessaan kielteinen
 - yksilön sosiaalinen asema, joka ilmenee roolina ja statuksena, vaikuttaa sekä viestintätapaan että -muotoon
- esineympäristö, kuten laitteet, tilat ja huonekalut, voi vaikuttaa viestintään ja sen edellytyksiin
- häiriöt, jotka viestinnässä voivat olla sisäisiä tai ulkoisia
- palautemahdollisuus, eli onko vastaanottajalla mahdollisuus vastata viestiin välittömästi, vaikuttaa viesti viestimistapaan
- käytössä olevat viestimet vaikuttavat viestintätapaan suhtautumiseen sanomaan.⁶⁹

Viestintä on, kuten edellä olevasta luettelosta huomaamme, mitä suurimmissa määrin käyttäytymistä. Viestinnän lähtökohtana ei ole itse sanoma, vaan sen lähettäjä, jolla on tarve viestintään. Vasta tämän tarpeen jälkeen voi syntyä sanoma, joka halutaan toimittaa vastaanottajalle. Jotta sanoma saataisiin perille vastaanottajalle, tarvitaan jokin viestintäkanava - puhe, televisio, radio ja niin edelleen. Vastaanottajalla on oltava myös tarve viestintään, jotta sanoma saadaan välitettyä. Ihmisillä on erinomainen kyky sulkea itsensä sellaisen tiedon ulkopuolelle, jota hän ei halua ottaa vastaan.⁷⁰

⁶⁹ Wiio: Viestinnän perusteet, s. 70–74

Viestintä ei ole koskaan vapaata häiriöistä. Wiion mukaan ”viestinnässä häiriöllä tarkoitetaan niitä lähettäjän ja vastaanottajan sisäisiä sekä kanavissa olevia ulkoisia tekijöitä, jotka muuttavat sanomaa sen tarkoitettusta muodosta aiheuttaen sanoman vääristymisen”. Sisäiset häiriöt tarkoittavat sekä lähettäjän että vastaanottajan henkilökohtaisia asenteita, mielipiteitä ja tunnetekijöitä. Hyvänä esimerkkinä tästä on poliitikkojen tapa tulkita sanomaa toisiinsa nähden varsin erilailta omista ja puolueensa lähtökohdista. Ulkoisia häiriöitä taas ovat muun muassa viestintätilanteessa oleva melu, häiriöt radiokanavilla ja niin edelleen.⁷¹

Palaute on viestinnässä oleellisessa asemassa. Sen avulla sanoman lähettäjä voi varmistua sanoman välittymisestä vastaanottajalle eli hän saa sanomalleen vastakaikua. Palautteen avulla lähettäjä saa myös itselleen tiedon siitä, onko haluttu sanoma ymmärretty vai onko se jäänyt epäselväksi.⁷²

Koska viestinnän perustana ovat sanat, on huomioitava, että sanoilla on kaksi eri merkitystä - varsinainen merkitys eli denotatiivinen merkitys ja sivumerkitys eli konnotatiivinen merkitys. Sanan varsinaisella merkityksellä tarkoitetaan sitä merkitystä, joka sillä on esimerkiksi sanakirjan mukaan. Esimerkiksi tuoli on varsinaiselta merkitykseltään istumista varten valmistettu huonekalu. Sanan sivumerkityksellä taas tarkoitetaan sanalla varsinaisen merkityksen lisäksi olevaa usein tunneperäistä merkitystä. Esimerkiksi äiti on varsinaiselta merkitykseltään nainen, jolla on lapsi, mutta sivumerkitykseltään se on tunnepitoinen sana, jolla on jokaiselle ihmiselle oma merkityksensä. Konkreettisia asioita ilmentävillä sanoilla (esimerkiksi talo ja pöytä) on yleensä vain varsinainen merkitys, mutta käsitteellisiä asioita ilmentävillä sanoilla (esimerkiksi vapaus, demokratia ja isänmaa) on varsin voimakas sivumerkitys.⁷³

Sivu- eli konnotatiivisen merkityksen kannalta on oleellista myös ymmärtää missä viitekehyksessä sanoja käytetään. Erilaisille ryhmille ja organisaatioille on muodostunut oma tapansa viestiä ja sitä kautta sanojen merkitykset voivat vaihdella niiden välillä. Esimerkiksi sotilailla, urheilijoilla ja lakimiehillä on paljon sanastoa, jolla on omaan viitekehykseen liittyvät vahvat sivumerkitykset. Mikäli tätä ei tiedosteta, on mahdollista, että näiden viiteryhmiä välisessä viestinnässä syntyy epäselvyyksiä.⁷⁴

⁷⁰ Wiio: Viestinnän perusteet, s. 82–84

⁷¹ Wiio: Viestinnän perusteet, s. 85

⁷² Wiio: Viestinnän perusteet, s. 86

⁷³ Wiio: Viestinnän perusteet, s. 94–95

⁷⁴ Wiio: Viestinnän perusteet, s. 95

Viestinnällä voidaan myös vaikuttaa vastaanottajan mielipiteisiin, asenteisiin ja käyttäytymiseen. Tästä viestinnästä voidaan käyttää termiä suostuttelu. Suostuttelun muotoja ovat muun muassa mainonta, propaganda, indoktrinaatio ja manipulointi.⁷⁵

Mainonnalla tarkoitetaan yleensä maksettua ilmoitustilaa jossakin joukkoviestimessä. Sillä pyritään välittämään kuluttajille tietoa saatavilla olevista tuotteista ja suostutella hänet ostamaan jonkin tietyn yrityksen valmistamia tuotteita.⁷⁶

Propaganda-sana on peräisin paavin kanslian uskonlevityksestä vastaan osaston nimestä (propagare = levittäminen). Propagandalla tarkoitetaan ”ajatusten, mielipiteiden ja oppien esittämistä siten, että niistä tehdään propagandan harjoittajalle edullisia johtopäätöksiä” ja sille on tyypillistä tunteisiin vetoaminen ja valmiiden mallien esittäminen. Propagandalle ei ole tarkoitus vaikuttaa vastaanottajien järkevään ajatteluun vaan ennemminkin uskoon ja ihmisen alempiin tarpeisiin auktoriteetteihin vedoten ja syntipukkeja käyttäen siten, että johtajiin uskotaan ilman epäilyjä. Keskeistä propagandassa on asioiden esittäminen mustavalkoisesti - me olemme hyviä ja vastustaja paha. Toinen keskeinen kohta on sanoman jatkuva toisto, jolla pyritään vaikuttamaan siihen, että oma kyseenalainenkin sanoma saadaan kuulostamaan oikealta ja oikeutetulta.⁷⁷

Indoktrinaatio ja manipulaatio ovat merkitykseltään lähellä toisiaan ja varsin negatiivissävytteisiä. Indoktrinaatiolla tarkoitetaan piilovaikuttamista ja manipulaatiolla (= käsittely) toimintaa, jolla pyritään epäsuoralla vaikuttamisella muuttamaan yksilön käyttäytymistä.⁷⁸

Suostuttelun onnistumiselle on huomioitava muutamia seikkoja. Onnistumisen edellytykset kasvavat huomattavasti, mikäli suostutteleva sanoma on vastaa vastaanottajan mielipiteitä, asenteita ja käyttäytymistä taikka poikkeaa niistä vain vähän. Mikäli suostuttelun huomataan tuottavan tuloksia eli asenteen muutoksia, on tätä uutta asennetta vahvistettava, jotta paluuta entiseen asenteeseen ei tapahtuisi. Parhaat edellytykset asenteiden muokkaamiselle saadaan, mikäli vastaanottaja saadaan ristikkäispaineen alaiseksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että häneen kohdistetaan ristiriitaista tietoa pelkkien tosiasioiden sijaan.⁷⁹

⁷⁵ Wiio: Viestinnän perusteet, s. 103

⁷⁶ Wiio: Viestinnän perusteet, s. 103–104

⁷⁷ Wiio: Viestinnän perusteet, s. 105

⁷⁸ Wiio: Viestinnän perusteet, s. 203 ja 205

⁷⁹ Wiio: Viestinnän perusteet, s. 105–108

Elisa Juholin kirjassaan ”Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön” jakaa viestinnän tehtävät seuraavalla tavalla:

- Perustoimintojen tuki eli arkiviestintä, jolla tarkoitetaan jokapäiväisistä tehtävistä selviytymiseen tarvittavaa tiedonvaihtoa ja keskustelua.
- Kiinnittäminen, jolla tarkoitetaan viestinnällisiä toimenpiteitä joiden tavoitteena on saada yhteisön jäsenet tai sidosryhmät sitoutumaan yhteisöön tai organisaatioon.
- Informointi, tiedotus tai tiedonvälitys, jolla tarkoitetaan yhteisön suorittamaa suunnitelmallista neutraalia tiedonvälitystä - uutisointia -, jonka tarkoituksena ei ole ”myydä” mitään. Informoinnin tavoitteena on saada yhteisön jäsenille ja sidosryhmille käyttöön heidän tarvitsemat tiedot ja edesauttaa ajan tasalla pysymistä.
- Profilointi, jolla tarkoitetaan tietynlaisen mielikuvan rakentamista. Tästä toiminnasta käytetään myös käsitteitä identiteetin, maineen tai imagon rakentaminen. Profiloinnissa yhteisö tai organisaatio itse päättää, minkälaista viestiä se haluaa välittää itsestään ulospäin. Se vastaa kolmeen kysymykseen: mitä sanomme, mitä teemme ja miltä näytämme.
- Markkinointi, joka viestinnän kontekstissa jää informoinnin ja profiloinnin välimaastoon. Kokonaisviestinnällisen ajattelun mukaan viestinnän avulla voidaan edesauttaa markkinointia.
- Vuoropuhelu ja vaikuttaminen, jonka tarkoituksena on ylläpitää sidosryhmä- ja yhteiskuntasuhteita. Keinona tässä on esimerkiksi lobbaus, joka on osa kokonaisviestintää ja sen tarkoituksena on aloitteellisen keskustelun ja tiedonvaihdon avulla vaikuttaa yhteiskunnalliseen päätöksentekoon.
- Johdettu ja vapaamuotoinen vuorovaikutus, jolla tarkoitetaan kaikkea yhteisön jäsenien välistä vapaamuotoista käytävä- ja kahvipöytäkeskustelua - kaikkea lasten koulunkäynnistä ilmastonmuutokseen. Tämä vapaamuotoinen vuorovaikutus saattaa olla yhteisön tai organisaation kannustamaa, koska sen kautta on mahdollisuus luoda perspektiiviä asioille ja luoda uusia ideoita.⁸⁰

4.2. Viestintä ja organisaatio

”Yks opetus on ainakin se, että tämmönen niinku ihmisten välinen kommunikaatio ja ajatusenvaihto ja kaikki siihen liittyvät asiat, niin kyl se ihan keskeisimpiä menestystekijöitä yrityksessä. Et jos...kommunikaatio on vaan tällasta viidakkorumpua ja käytäväkeskustelua niin se ei ole hirveen tervettä. Ja siihen se siinä loppuvaiheessa meni se kommunikaatio ja sitä kautta sitten tämmönen uskottavuus ja tämmönen luottamus karisi, varmaan puolin ja toisin.

Että tavallaan se, että ihmiset puhukaa toisillenne niin tota tyypillinen ratkaisu.” (Johtaja, IT-kasvuyritys)⁸¹

Valtaosa organisaation toiminnasta on viestintää. Organisaation voidaankin siis ajatella muodostuvan viestinnästä, yksilöiden ajattelusta ja niiden ohella materiaalisista asioista, kuten työvälineistä ja rakennuksista. Organisaation viestintää voidaan kutsua myös yhteisöviestinnäksi, koska sen avulla vaihdetaan sanomia organisaation eri osien välillä siten, että eri tilanteissa mahdollistetaan sekä organisaation että sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen. Viestintää voidaan näin ollen pitää organisaation työkaluna, joka liittää organisaation osat toisiinsa ja itse organisaation ympäristöönsä.⁸²

Organisaatio edellyttää organisoitumista ja ovat siten organisaation ennakkoehto. Organisaatioita ei ole myöskään olemassa ilman inhimillistä vuorovaikutusta, koska organisaatioiden rakenteet ja järjestelmät perustuvat ihmisten tuottamaan informaatioon ja siihen reagoimiseen. Tästä näkökulmasta organisointi, delegointi ja päätöksenteko ovat vain viestinnän eri ilmiöitä. Toisin sanoen organisaatio voidaan ymmärtää inhimillisen vuorovaikutuksen virraksi, joka jatkuvasti luo ja muokkaa erilaisia tapahtumia.⁸³

Huomioitavaa on se seikka, että yksilötasolta tarkasteltuna kaikki organisaatiot ovat erilaisia. Tämä perustuu siihen, että jokaisella organisaation ja sen sidosryhmän jäsenellä (johdolla, henkilöstöllä, asiakkaalla) on subjektiivinen näkemys organisaatiosta eikä kahden ihmisen näkemykset koskaan voi olla täysin identtisiä. Tästä näkökulmasta voidaankin todeta, että organisaation johtamisen kulmakivenä on oltava pyrkimys siihen, että organisaation näkemykset ja tulkinnat muodostuvat mahdollisimman yhteneviksi, jotta organisaation voisi toimia mahdollisimman menestyksekkäästi. Eli johtamiselle oleellista on vuorovaikutusta tukevan ja edistävän ilmapiirin luominen läpi koko organisaation.⁸⁴

Organisaation viestintä voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin:

- yhteisökuva tai yhteisön maine
- tiedonkulku eli tarvittava tieto välitetään tai se on helposti saatavilla
- kuuntelu ja vuoropuhelu eri ryhmien välillä niin sisäisesti kuin ulkoisesti
- vaikuttaminen

⁸⁰ Juholin: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön, s. 30–35

⁸¹ Aula, Mantere: Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta, s. 87

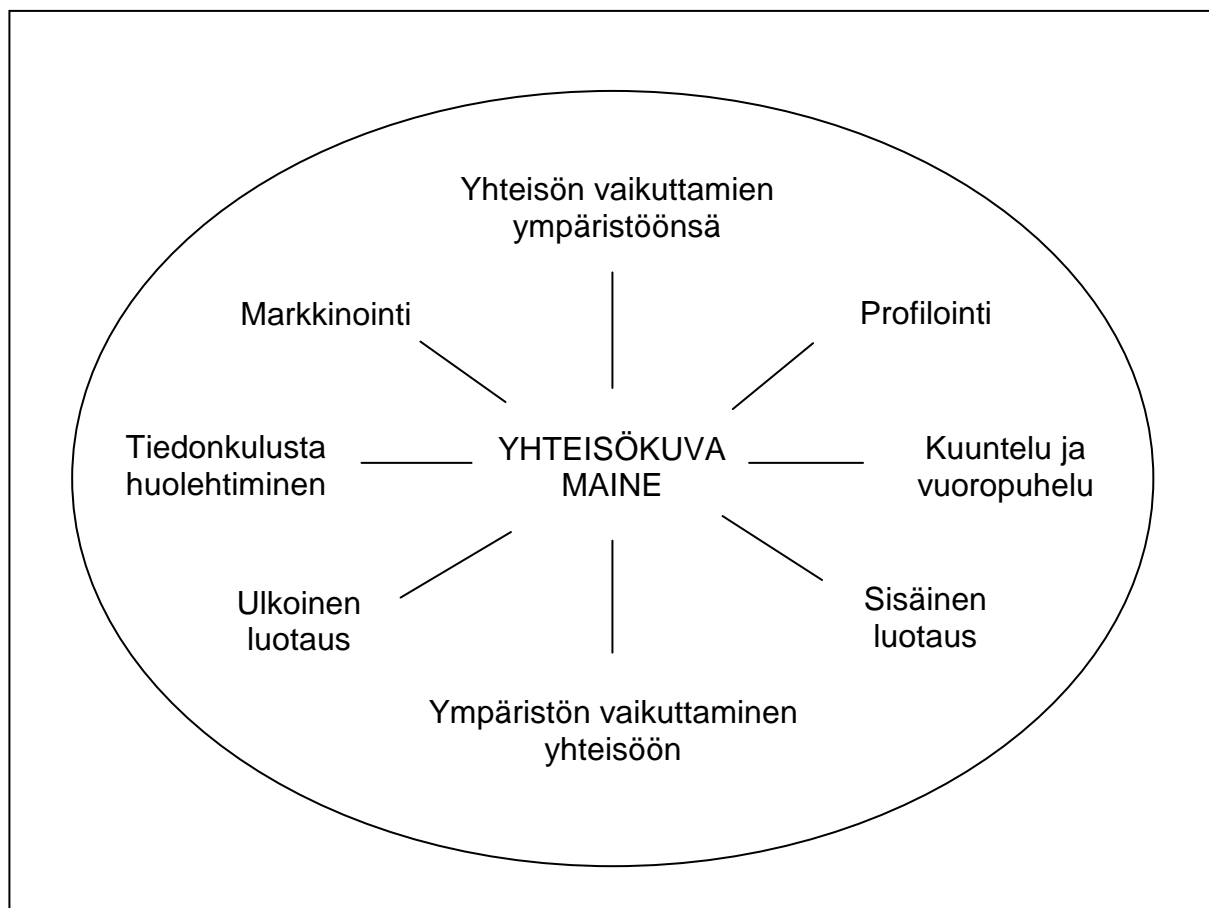
⁸² Aula, Mantere: Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta, s. 83–87

⁸³ Aula, Mantere: Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta, s. 89–90

⁸⁴ Aula, Mantere: Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta, s. 91

- markkinointiviestintä
- sisäinen ja ulkoinen luotaus sekä toimintaympäristön seuranta.⁸⁵

Edellä mainitut osa-alueet voidaan esittää myös kuvana.



Kuva 9: Organisaation viestinnän osa-alueet⁸⁶

Millaista sitten on hyvän organisaation viestintä? Sitä voidaan luoda esimerkiksi tiedostamalla, että johtamisen tärkeimpiä osa-alueita on organisoiminen tai sen aikaansaaminen - tarkoittaa siis järjestyksen luomista epäjärjestykseen, satunnaisuuksien vähentämistä ja turvallisuuden tuottamista. Yksilöiden subjektiivinen tunne turvallisuudesta, eli asiat ovat kunnossa, syntyy viestinnästä, ihmisten välisestä kommunikaatiosta. Tämä tunne on tärkeämmässä roolissa kuin itse fyysiset turvallisuusjärjestelmät. Tämän tunteen kautta mahdollistetaan myös organi-

⁸⁵ Juholin: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön, s. 39

⁸⁶ Juholin: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön, s. 40

saation me-hengen luominen ja parhaimmassa tapauksessa tämän me-hengen avulla muodostuu organisaatiotodellisuus, joka on riittävän yhtenäinen yhteisen toiminnan kannalta.⁸⁷

Toisaalta hyvän organisaation viestinnässä ymmärretään, että kun organisaatiolle luodaan strategia, niin johtamisella luodaan ne olosuhteet, jossa strategia tehdään yhteiseksi ja ymmärrettäväksi. Tämä nivoutuu saumattomasti organisaation viestintään.⁸⁸ Strategiaviestintää on käsitelty tarkemmin myöhemmin omassa luvussaan.

Hyvän organisaation viestintä palvelee samanaikaisesti useita eri kohteita niin organisaation sisällä kuin sen sidosryhmiinkin. Tämä mahdollistetaan siten, että organisaatiossa ymmärretään viestinnän kuuluvan jokaiselle organisaation jäsenelle. Jokainen johdon, työntekijän, asiakkaan sekä organisaation ja ympäristön välinen kontakti on viestinnällisesti tärkeä. Hyvin toteutettu viestintä organisaation ja sidosryhmien välillä mahdollistaa samankaltaisen me-hengen luomisen kuin organisaation sisälläkin. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaation ja sidosryhmien välille muodostuu yhteinen näkemys ja jaettu organisaatiotodellisuus siitä millainen organisaatio on. Tästä näkökulmasta hyvän organisaation viestintä on yhteisöjen rakentamista. Hyvä viestintä on siis enemmänkin yhteisöllisyyttä kuin informaation siirtämistä. Organisaation on viestinnän sisältöjen ohella tuotettava sellaiset olosuhteet, joissa yksilöiden tekemät viestien tulkinnat olisivat mahdollisimman lähellä toisiaan.⁸⁹

4.3. Strategiaviestintä

”Viestintä on semmoista vaikeata. Koskaan sitä ei ole riittävästi, jos kysyt keneltä hyvänsä. Kun menet kysymään, niin varmaan porukka sanoo, että en mä mitään strategioita koskaan kerro enkä mitään muuta. En tiedä sitten, mikä se strategia on.” (Pörssi-yhtiön toimitusjohtaja)⁹⁰

Strategiasta puhuttaessa on ymmärrettävä siihen oleellisesti liittyvät termit visio ja missio. Visio terminä kuvaa organisaation tavoitteita, vastaten kysymyksiin ”mitä ja millainen organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa”. Sen on kuitenkin oltava houkutteleva ja palkitseva, jotta organisaation jäsenet kokevat sen ponnistelemisen arvoiseksi.

⁸⁷ Aula, Mantere: Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta, s. 96–97

⁸⁸ Aula, Mantere: Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta, s. 98

⁸⁹ Aula, Mantere: Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta, s. 98–100

⁹⁰ Hämäläinen, Maula: Strategiaviestintä, s. 13

Esimerkiksi Metson visio on: ”Tavoitteenamme on olla johtava teknologia- ja asiantuntijayritys. Haluamme parantaa asiakkaidemme teollisten ydinprosessien tuottavuutta ja kilpailukykyä.”⁹¹

Missio taas kuvaa organisaation olemassaolon tarkoituksen vastaten kysymyksiin ”mikä on organisaation tehtävä ja toiminnan tarkoitus”. Esimerkiksi Oulun yliopiston missio on: ”Oulun yliopisto on kansainvälinen tiedeyliopisto, jonka perustehtävänä on edistää Pohjois-Suomen sivistystä ja aineellista hyvinvointia. Yliopisto tarjoaa korkeatasoisen oppimisympäristön kouluttaessaan erikoisalojen asiantuntijoita ja monialaisia osaajia haastaviin kansallisiin ja kansainvälisiin tehtäviin.”⁹²

Strategian tarkoituksena on kuvata vision saavuttamisen ja mission toteuttamisen edellytykset. Strategia voidaan siis eräällä lailla mieltää navigaattoriksi edettäessä kohti haluttua tavoitetta. Strategialla vastataankin kysymykseen ”mitä pitää tehdä, jotta haluttu tulevaisuus toteutuu”.

Esimerkiksi Marimekon strategia muodostuu seuraavista osakokonaisuuksista:

- ”Vahvan yritysidentiteetin säilyttäminen kansainvälisessä toimintaympäristössä
- Korkeatasoisen ja innovatiivisen suunnitteluosaamisen ylläpitäminen kilpailukykyä vahvistavana tekijänä
- Brändin rakentaminen hallitusti liiketoiminnan perusarvoihin sitoutuen
- Brändin imagoa tukevien jakelukanavien kehittäminen ja laajentaminen kotimaassa ja vientimarkkinoilla
- Yhtiön kasvun ja kannattavuuden turvaaminen sekä taloudellisen lisäarvon tuottaminen omistajien yhtiöön sijoittamalle pääomalle kehittämällä liiketoiminnan ydinalueita sekä lisäämällä toiminnan sisäistä tehokkuutta ja joustavuutta
- Kannustavan ja yksilöllistä osaamista arvostavan yrityskulttuurin vaaliminen.”⁹³

Edellä kuvattujen vision ja mission lisäksi strategiaan liittyvät oleellisesti arvot ja organisaatioidentiteetti. Arvot kuvaavat toimintaperiaatteita, jotka organisaatiossa on omaksuttu, taikka halutaan omaksua. Arvot vastaavatkin kysymykseen ”miten pitäisi toimia”.

⁹¹ Hämäläinen, Maula: Strategiaviestintä, s. 15

⁹² Hämäläinen, Maula: Strategiaviestintä, s. 15

⁹³ Hämäläinen, Maula: Strategiaviestintä, s. 16–17

Esimerkiksi Amerin arvot ovat seuraavat:

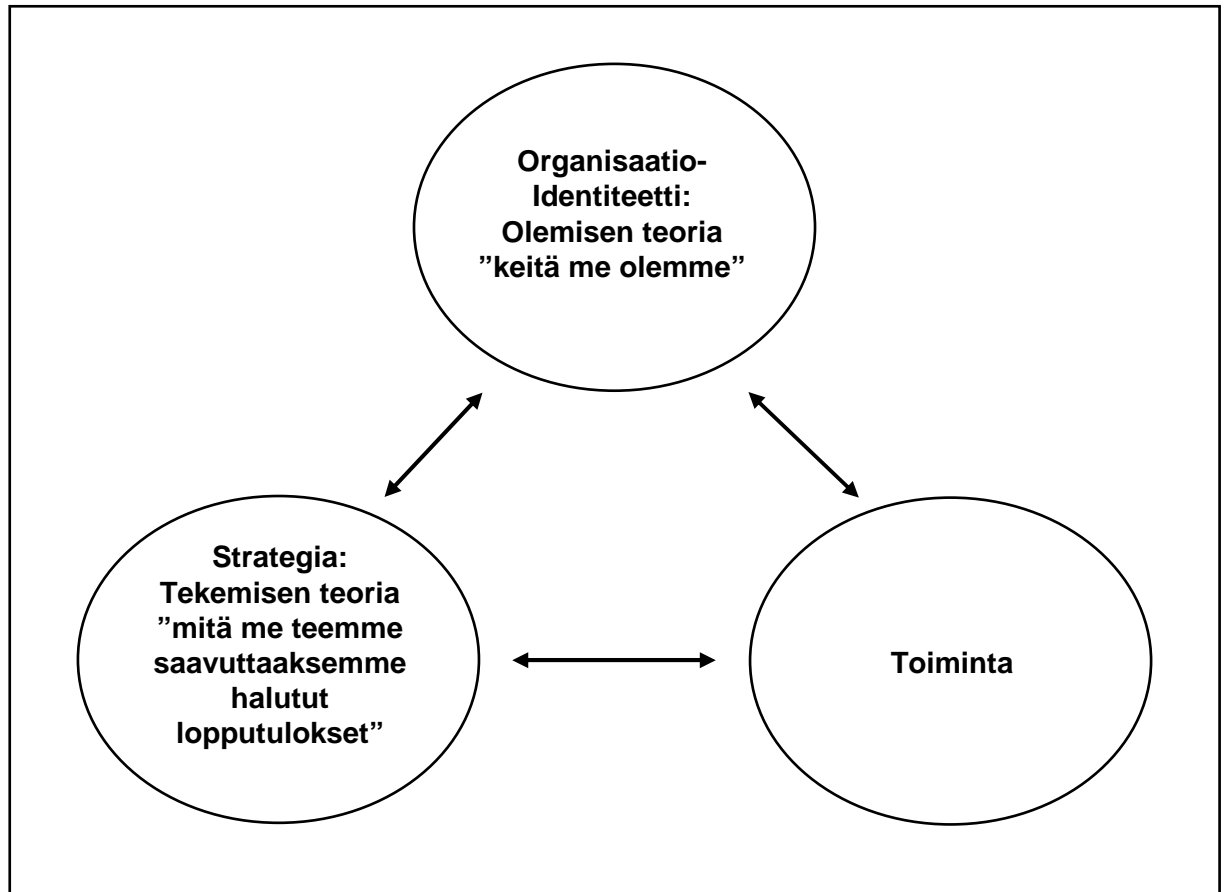
- ”Voitontahto: Ydinarvomme on hyvä tulos. Taloudellinen menestys mahdollistaa yhtiön tuotemerkkien ja tuotteiden jatkuvan kehityksen. Kunnianhimo ruokkii työmoraa-
lia ja laadukasta työtä.
- Joukkuehenki: Uskomme joukkuepeliin. Haluamme joukkueeseemme voimakkaita yksilöitä, jotka tukevat yhteisiä tavoitteita.
- Rehti peli: Pelaamme sääntöjen mukaan. Myönnämme avoimesti virheemme.
- Luovuus: Kehitys vaatii luovuutta. Luovuus syntyy vanhan kyseenalaistamisesta.”⁹⁴

Organisaatioidentiteetti löytyy edellisten käsitteiden taustalta ja se kertoo organisaatio olemuksesta. Organisaatioidentiteetti vastaa kysymyksiin ”millaisia olemme ja millaisia emme ole”. Strategiaa laadittaessa saattaa tulla myös tarve muuttaa identiteettiä, varsinkin jos organisaatioita verrataan kilpailijoihin, taikka arvioidaan ulkopuolisten sidosryhmien näkemyksiä organisaation imagosta ja maineesta. Organisaatioidentiteetti on keskeisessä roolissa, kun rakennetaan tavoitemielikuvaa eli profiloidaan eri kohderyhmille. Profiloinnin tehtävänä onkin juuri määrittää ne tekijät ja ominaisuudet, joista organisaatio ja sen toiminta tunnistetaan.⁹⁵

Seuraavassa kuviossa on esitetty strategian, identiteetin ja toiminnan väliset suhteet.

⁹⁴ Hämäläinen, Maula: Strategiaviestintä, s. 18

⁹⁵ Hämäläinen, Maula: Strategiaviestintä, s. 19



Kuva 10: Organisaatioidentiteetin suhde strategiaan ja organisaation toimintaan⁹⁶

Strategian laadintaan ja sen sanamuotoihin on kiinnitettävä erityistä huomiota. Mikäli strategian käsitteet ja termistö ovat vaikeaselkoisia, on vaarana, että organisaation henkilöstö ei itse asiassa ollenkaan ymmärrä strategiaa taikka se monitulkintaisena aiheuttaa sekaannusta.⁹⁷ Seuraavat kaksi lainausta kuvaavat asiaa hyvin.

”Meidän ryhmässä on paljon sellaisia ihmisiä, joilla ei ole hirmuisen paljon tuota pohjakoulutusta, niin silloin minun täytyy koettaa pureskella se strategia sellaiseen käytännön muotoon, että se tulisi ymmärretyksi kaikille. Se on minun mielestäni se keskeisin tässä viestinnässä.” (Julkisorganisaation johtaja)⁹⁸

⁹⁶ Hämäläinen, Maula: Strategiaviestintä, s. 20. Alun perin: Whetten, D. A. ja Godfrey P. C.: Identity in Organizations: Building Theory Through Conversation, s. 114. Thousand Oaks: Sage

⁹⁷ Hämäläinen, Maula: Strategiaviestintä, s. 21

⁹⁸ Hämäläinen, Maula: Strategiaviestintä, s. 21

”Yksi niistä asioista, mitä meidän pitäisi oppia on, että me olemme liikaa pelanneet hienoilla sanoilla ja termeillä. Me hämäämme itseämme näillä kaiken maailman englanninkielisillä väännöksillä, joita emme itsekään ymmärrä.” (Pörssiyhtiön johtaja)⁹⁹

Keskeistä strategian laadinnassa on siis se, että se pitää muotoilla siten, että organisaation henkilöstö sisäistää strategian ja sen luomat tavoitteet. Strategian pitää käytännössä olla lyhyt ja kansantajuisesti kirjoitettu, jotta henkilöstö ymmärtäisi sen mahdollisimman yhteneväisesti. Huomioitavaa kuitenkin on myös se seikka, että kaikkien ei tarvitse tuntea strategian jokaista yksityiskohtaa. Oleellisempaa on tuntea ja ymmärtää suuret linjat on ja omaan työskentelyyn ja työtehtävään vaikuttavat olennaiset tekijät. Toki organisaation koko strategia voi olla kaikkien saatavilla, jotta mahdollistetaan halukkaille siihen tutustuminen.¹⁰⁰

Jotta edellä mainitut seikat toteutuisivat, tarvitaan viestintää ja tässä tapauksessa strategiaviestintää. Strategiaviestinnän onnistumisen edellytyksenä on, että organisaatiossa pohditaan, miten strategia pitäisi viestiä, jotta se ymmärrettäisiin oikein. Tällöin on syytä pohtia itse strategian muotoilua kuin myös viestimiseen liittyviä kysymyksiä.¹⁰¹

Strategiaviestintä käsittää kolme osa-aluetta¹⁰², jotka on esitetty seuraavassa kuvassa.

⁹⁹ Hämäläinen, Maula: Strategiaviestintä, s. 22

¹⁰⁰ Hämäläinen, Maula: Strategiaviestintä, s. 21–22

¹⁰¹ Hämäläinen, Maula: Strategiaviestintä, s. 22

¹⁰² Hämäläinen, Maula: Strategiaviestintä, s. 28



Kuva 11: Strategiaviestinnän eri osa-alueet¹⁰³

Strategian sisällöstä viestittäminen tarkoittaa toimenpiteitä, joiden avulla strategia sekä luodaan että toimeenpannaan. Siihen sisältyy johdonmukaista tiedottamista ja yhteisen ymmärryksen luomista strategiasta. Strategian toteuttamista tukevalla viestinnällä tarkoitetaan organisaation jokapäiväistä viestintää, jonka avulla tuetaan henkilöstöä työtehtävissään sekä kehitetään toimintaa strategian linjauksien mukaisesti sisältäen myös palautteiden ja aloitteiden keräämisen organisaatiolta. Strategiaprosessista viestimisellä tarkoitetaan terminsä mukaisesti strategian laatimiseen, toimenpanon käytäntöihin, prosesseihin, järjestelmiin, rooleihin, vastuisiin ja aikatauluun liittyvää viestintää.¹⁰⁴

Strategiaviestinnässä on huomioitava myös se, että se ei ole pelkästään organisaation johdon laatimaa suunnitelmallista viestintää. Siihen liittyvät oleellisesti henkilöstön väliset käytävä- ja kahvitaukokeskustelut. Nämä asiat huomioiden on ymmärrettävä, että viestintä on sanojen ohella myös vahvasti tekoja. Tämän kautta luodaan pohja muun muassa seuraaville seikoille:

- rakennetaan hyvä henki
- määritellään strategiaa tukevia arvoja ja normeja

¹⁰³ Härmäläinen, Maula: Strategiaviestintä, s. 28

¹⁰⁴ Härmäläinen, Maula: Strategiaviestintä, s. 28

- kerrotaan muutoksen syyt
- asetetaan tavoitteita
- legitimoidaan uudet näkökulmat ja
- rakennetaan luottamusta ja sitoutumista.¹⁰⁵

Tekojen kautta taas luodaan sanojen muodossa esitetyille asioille uskottavuutta ja sisältöä sekä osoitetaan organisaatiolle millaista toimintaa tarvitaan ja odotetaan johdon taholta. Johdon ja esimiesten rooli on tässä ensiarvoisen tärkeää. Omalla oikeanlaisella viestinnällä ja esimerkinomaisella toiminnalla edesautetaan organisaation sitoutumista yhteisen strategian tavoitteisiin.¹⁰⁶ Seuraava lainaus kuvaa hyvin esimiehen asennoitumista tähän asiaan.

”Tietysti mä nyt koitan toimia niitten oppien mukaisesti, mitä näihin strategioihin on nyt sitten kirjoitettu tai mitä on yhdessä mietitty. Se oma esimerkki kai kumminkin on osoitus siitä, että on niin kuin sitoutunut näihin. Pitää koittaa pyrkiä siinä pysymään.” (Julkisorganisaation johtaja)¹⁰⁷

4.4 Sisäinen viestintä

Sisäisen viestinnän historia - ainakaan Suomessa - ei ole vielä kovinkaan pitkä. Sen lähtökohdana voidaan pitää vuotta 1971 työmarkkinajärjestöjen solmiessa niin kutsutun informaatio sopimuksen. Tämä virallistettiin vuonna 1979, jolloin astui voimaan laki yhteistoiminnasta yrityksissä - niin sanottu YT-laki. Sen tavoitteena on lisätä työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa työhön ja työpaikkaan koskevaan päätöksentekoon kuin myös kehittää toimintaa ja työolosuhteita. YT-laissa työnantajan tiedotusvelvollisuuksiin omalle henkilöstölleen kuuluu muun muassa tilinpäätös, taloudellinen tilanne, henkilöstösuunnitelmat, henkilöstöasioiden yleisperiaatteet, organisaatio, työehdot ja tulevat muutokset.¹⁰⁸

Vuorovaikutukseen perustuvalla viestinnällä onnistuessaan saavutetaan työtyytyväisyyttä, koska henkilöstön kokemukset yhteisönsä viestinnästä korreloivat suoraan työtyytyväisyyteen ja itse työsuoritukseen. Viestintäilmasto, esimiesviestintä ja henkilökohtainen palaute koetaan henkilöstön keskuudessa oleelliseksi samoin kuin esimiehen ja alaisen välisen sekä työnteki-

¹⁰⁵ Härmäläinen, Maula: Strategiaviestintä, s. 29

¹⁰⁶ Härmäläinen, Maula: Strategiaviestintä, s. 29

¹⁰⁷ Härmäläinen, Maula: Strategiaviestintä, s. 30

¹⁰⁸ Juholin: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön, s. 111

jän ja ylimmän johdon välisen viestinnän onnistuminen.¹⁰⁹ Yhteisönsä tiedonkulku ja vuorovaikutus koetaan onnistuneeksi silloin kun seuraavat asiat toteutuvat:

- johto viestii koko organisaatiota koskevista asioista
- keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiirin luonti omalla osastolla tai sektorilla onnistuu
- omaan työhön, uraan ja kehittymiseen pääsee vaikuttamaan
- viestintäjärjestelmä on rakennettu ja sitä ylläpidetään ammattimaisesti.¹¹⁰

Tyytyväisyys viestintään perustuu henkilöiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Henkilöstö odottaa johdon viestivän henkilökohtaisesti asioista, jotka liittyvät koko yhteisöön ja sen ympäristöön, tulevaisuuteen ja muutoksiin. Vastaavasti omassa lähiympäristössä korostuvat tunteet ja kokemukset ilmapiiristä samoin kuin henkilökohtaisella tasolla korostuvat keskustelut esimiehen kanssa omasta työstä ja sen kehittämisestä. Ammattimainen viestintäjärjestelmä on itse viestinnän selkäranka, jonka vaikutus tyytyväisyyteen on neutraali niin kauan kuin se toimii.¹¹¹

Vastaavasti viestintään kohdistuu tyytymättömyyttä, mikäli:

- johdon ei koeta olevan selvillä siitä, mitä organisaation henkilöstö ajattelee ja kokee
- tiedon koetaan perustuvan huhuihin
- johdon ei koeta kertovan organisaatiolle tärkeitä ja oleellisia asioita ja
- tiedon koetaan olevan vaikeasti saatavilla.¹¹²

Sisäisen viestinnän kanavat voidaan jakaa lähi- ja kaukokanaviin, joiden avulla viestintä voidaan toteuttaa joko suoraan tai välitettynä. Suoria lähikanavia ovat muun muassa esimiehet, työpalaverit ja työtoverit. Tätä voidaan kutsua myös kasvokkaisviestinnäksi, koska henkilöiden välinen vuorovaikutus on välitöntä. Suoria kaukokanavia ovat muun muassa tiedostustilaisuudet, luottamushenkilöt ja ylimmän johdon suora yhteydenpito. Välitettyä lähiviestintää ovat muun muassa omat ilmoitustaulut, sähköposti ja verkkoviestintä. Välitettyä kaukoviestintää ovat muun muassa koko yhteisön ilmoitustaulut, toimintakertomukset ja tietokannat verkossa.¹¹³

¹⁰⁹ Juholin: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön, s. 114. Alun perin Pincus, J. D.: Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. Human Communication Research, 12 (3).

¹¹⁰ Juholin: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön, s. 115

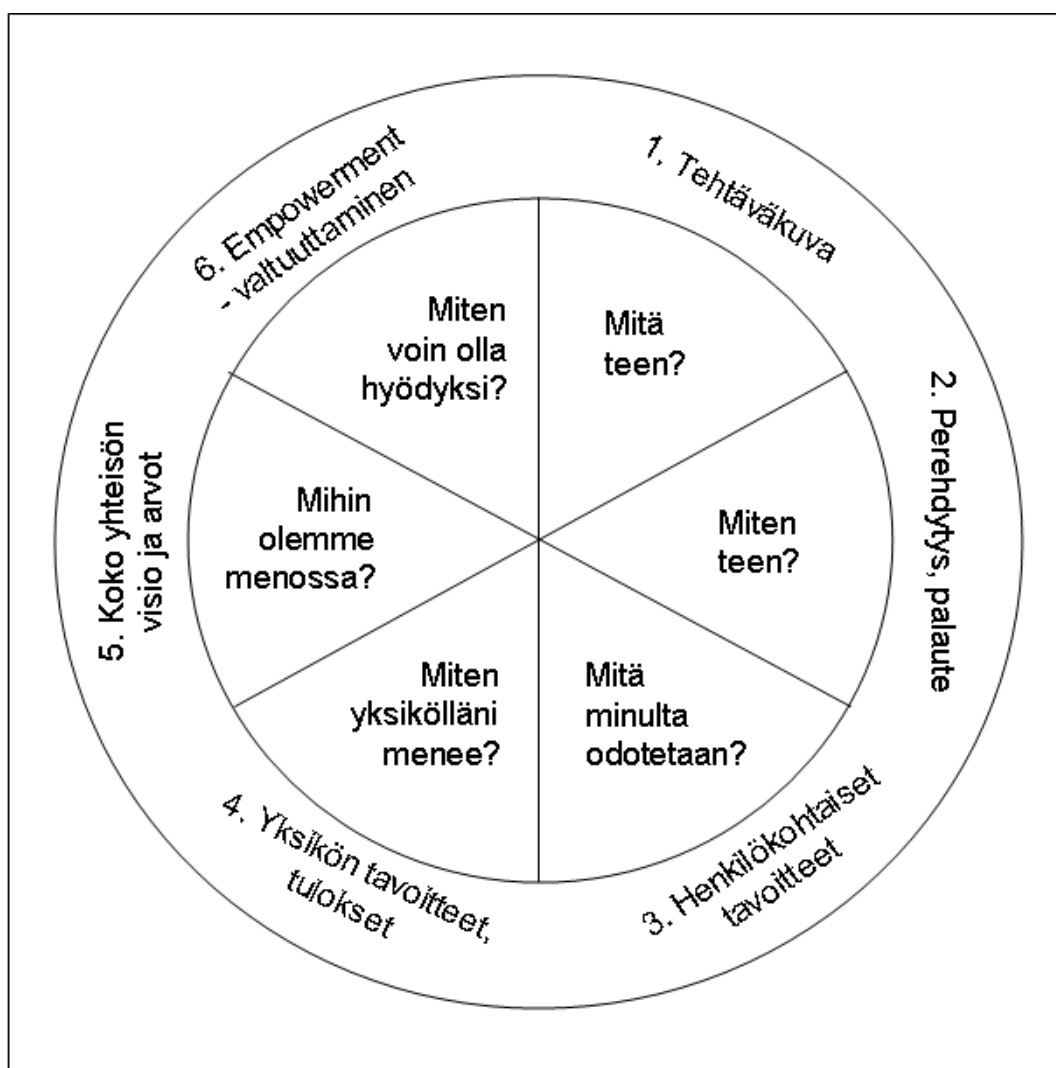
¹¹¹ Juholin: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön, s. 116

¹¹² Juholin: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön, s. 111

¹¹³ Juholin: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön, s. 125

Esimies-alaisverkoista muodostuu sisäisen viestinnän perusverkko, jonka keskipisteessä ovat juuri esimiehet. Heidän tehtävänä on toimia linkkinä oman yksikkönsä ja muun organisaation välillä niin vertikaalisesti kuin horisontaalisestikin. Esimiesviestintä jakautuu karkeasti ottaen kolmeen ryhmään:

- suunnitelmat ja muutokset sekä niiden vaikutuksen omaan yksikköön
- yksilöiden työtehtävät, ura ja kehittymismahdollisuudet
- vaikeat, yksilöitä koskettavat asiat, jotka on läpikäytävä omassa yksikössä.¹¹⁴



Kuva 12: Esimiehen viestintätehtävän sisällöt¹¹⁵

Tämä esimiesviestintä voidaan kiteyttää hyvin ystäväni kertomukseen sukulaisestaan, joka palveli kiväärimiehenä 1940-luvulla rintamalla. He olivat pikku hiljaa alkaneet kyllästyään yli-innokkaisiin ja edestä johtaviin joukkueenjohtajiin, jotka tapattivat itsensä tasaisin vä-

¹¹⁴ Juholin: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön, s. 126–127

liajoin. Jälleen kerran uuden joukkueenjohtajan tullessa riviin ja kysellessään miehistöltä, miten oli ollut tapana toimia, niin hän oli saanut vapaasti mukailleen seuraavanlaiset ohjeet: ”Tärkeintä on, että pysyt hengissä. Siun tehtävänä on käyvä kysymässä komppanian päälliköltä milloin ja missä mejän pittää ampua. Myö kyllä sitten hoijetaan se ampuminen. Jos sie kaadut, niin mistä myö sitten tietään mitä mejän pittää tehdä. Pysy siis hengissä.”

Esimiesviestinnän vahvuus on siinä, että esimies kuuluu ja sitoutuu omaan yhteisöönsä. Kasvokkaisviestintä on esimiesviestinnän kulmakivi ja sitä on huomattavasti enemmän kuin mitään muuta viestintää. Sähköpostia voidaan kyllä käyttää, mutta pelkästään yksinkertaisten ja rutiiniluonteisten asioiden hoitamiseen. Esimiehen tapa kommunikoida onkin yksi tärkeimmistä tekijöistä, kun pyritään luomaan hyvää työyhteisön henkeä ja tyytyväisyyttä. Toisaalta henkilöstö odottaa esimieheltään myös läsnäolo ja kuuntelemisen taitoa - pelkkä sulava uuden tiedon välittäminen ei siis riitä.¹¹⁶

Kokoukset ja palaverit ovat toinen hyvä sisäisen viestinnän kanava, mutta varsin usein kuulee puhuttavan turhista palavereista. Kokouksista ja palavereista saadaan kuitenkin enemmän hyötyä, kun huomioidaan muutama keskeinen asia.

- laaditaan ja esitellään tilaisuuden sisältö ja aikataulu
- jaetaan aineistoa etukäteen ja velvoitetaan osallistuva henkilöstö tutustumaan siihen ennen kokousta tai palaveria
- kehoitetaan osallistujia miettimään etukäteen kysymyksiä ja puheenvuoroja
- esitykset laaditaan havainnollisiksi
- kiinnitetään huomiota kielenkäyttöön ja viestintätyyliin
- luodaan kokoukseen tai palaveriin avoin tunnelma, jossa kannustetaan osallistujia kysymään epäselviä asioita
- hyödynnetään pienryhmätyöskentelyä.¹¹⁷

Kolmas sisäisen viestinnän kanava on tiedostustilaisuudet. Tiedotustilaisuuksissakin on otettava huomioon muutamia keskeisiä asioita. Ensinnäkin tiedotustilaisuuden esitys on aina laadittava vastaamaan kohdeyleisöä. Tilaisuudessa esitettävät asiat eivät saa olla liian teoreettisia tai yleisellä tasolla olevia, koska tällöin ne eivät kosketa kuulijoita vaan vaikutus onkin itse asiassa päinvastainen - ymmärrys ei kasva ja hämmennys lisääntyy. Toiseksi on huomioitava se, miten asiat esitetään. Esitysmateriaali ei saa olla pääosassa vaan se toimii esityksen tukena.

¹¹⁵ Juholin: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön, s. 127

¹¹⁶ Juholin: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön, s. 128

¹¹⁷ Juholin: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön, s. 133–134

Vahvasti läsnä olevan johtajan puhe, joka on laadittu yleiskielellä ja helpoilla käsitteillä, edesauttaa viestin menoa perille kuulijoille. Kolmanneksi esiintyjän on seurattava kuulijoiden reaktioita ja mieluusti vastattava heti esitettyihin kysymyksiin. Tilaisuuden ei kuitenkaan saa antaa ajautua keskusteluksi ennen sille varattua ajankohtaa.¹¹⁸

Neljäs sisäisen tiedottamisen kulmakivi on tiedote, joka laaditaan vastaanottajan ja välityskanavan mukaan. Hyvän tiedotteen tunnusmerkkejä ovat niiden tuottamisen ja välittämisen nopeus sekä sisällön informatiivisuus - tiedote ei myy mitään vaan pyrkii välittämään tietoa mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi. Sen tehtävänä on antaa perusinformaatiota, jota sitten täydennetään kasvokkaisuviestinnällä.¹¹⁹

4.5. Muutosviestintä

Muutos liittyy yleensä siihen, että yhteisö tavoittelee parempaa kilpailukykyä, tehokkuutta ja tuottavuutta. Muutos on kuitenkin lähes aina muutoksen kohteeksi joutuvalla uhalla ja pelkoa herättävä asia, koska muutos tarkoittaa yleensä toimintatapojen perusteellista muuttamista. Tämä on erityisesti huomioitava muutosviestinnässä, jonka on oltava syvällistä ja perusteellista, jotta muutokseen johtaneet syyt, perustelut ja seuraukset saadaan selitettyä.¹²⁰

Silloin kun yhteisö joutuu muutokseen, on tärkeää tunnistaa miten muutokseen suhtaudutaan. Tämän jälkeen viestinnällä on kaksi tärkeää tavoitetta:

- henkilöstö on saatava ymmärtämään, mistä muutoksesta on kyse ja miksi se on välttämätön
- hyödynnetään henkilöstön asiantuntemus parhaalla mahdollisella tavalla muutoksen toteuttamiseksi.¹²¹

Johdon viestinnän merkitys korostuu muutostilanteessa. Heiltä odotetaan vastuuta ennakoita ja luoda selviytymistä edesauttavia menettelytapoja. Johdon viestinnän sisällön määrittää henkilöstön kyky ymmärtää muutos ja sitoutuminen siihen. Viestinnän onnistumiselle ratkaisevaa on johtajien ja esimiesten suhtautuminen muutokseen - onko se ilmoitusluonteinen asia vai kutsu muutoksen toteuttamiseen. Oikein tehtynä johdon viestinnällä voidaan madaltaa muutokseen kohdistuvaa vastarintaa ja motivoida henkilöstöä ajattelemaan muutosta mahdollisuu-

¹¹⁸ Juholin: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön, s. 136

¹¹⁹ Juholin: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön, s. 138

¹²⁰ Juholin: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön, s. 242

¹²¹ Juholin: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön, s. 243

tena. Tähän vaaditaan kuitenkin jatkuvaa viestintää muutoksen syistä, perusteluista ja toteutuksen etenemisestä ja onnistumisesta sekä uusista toimintatavoista ja niiden tuotteista. Muutostilanteessa viestinnän on oltava aitoa ja johdon on sitouduttava siihen omalla esimerkillään, koska johdon aitous yhteisölle paljastuu aina muutostilanteessa. Viestintä on kohdistettava niin omalle henkilöstölle kuin sidosryhmillekin. Muutos koskee aina henkilöstöä, mutta se saattaa koskettaa myös sidosryhmiä - asiakaskunta, omistajat ja yhteistyökumppanit saattavat muuttua, joten heidät on saatava mahdollisimman nopeasti kaksisuuntaisen viestinnän piiriin.¹²²

Muutoksen viestinnälle toteutukselle on löydettävissä kaksi erilaista lähestymistapaa, reaktiivinen ja proaktiivinen. Reaktiiviselle viestinnälle tyypillistä on, että se on ylhäältä alaspäin suunnattua, jolla pyritään jo tapahtuneiden asioiden kommentointiin ja selittämiseen jälkikäteen. Se vastaa yleensä kysymykseen mitä, johon vastaaminen koetaan helposti ylimielisyytenä ja ”oikean” toimintatavan myymisenä ja joka edelleen kasvattaa epäilyjä johdon motiiveja kohtaan ja laskee sitoutumista muutokseen sekä ruokkii huhuja. Proaktiivisessa viestinnässä korostuu vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä ja se pyrkii vastaamaan kysymykseen miksi. Proaktiivisen viestinnän tavoitteena on saavuttaa yhteisölle yhteisymmärrys muutoksen taustoista ja tavoitteista. Se varautuu tulevaan ja on muutoksen hallinnan yksi työkalu.¹²³

Muutosviestintää suunnitellessa on hyvä huomioida seuraavat seikat:

- yksinkertaiset ja selkeät perustelut muutoksen välttämättömyydestä ja yhteisön tulevaisuudesta
- sidosryhmien toiminta ja vaikutukset yhteisön ja henkilöstön toimintaan muutoksen jälkeen
- henkilöstön vakuuttaminen johdon sitoutumisesta ja ymmärryksestä muutokseen sekä laadittujen suunnitelmien toteutuskelpoisuudesta
- menestyksen ja epäonnistumisen seuraukset organisaatiolle ja henkilöstölle
- muutoksesta on tiedotettava jatkuvasti ja usein
- henkilöstölle on annettava mahdollisuus kertoa omat mielipiteensä, tuntemuksensa, ymmärryksensä ja ehdotuksensa
- henkilöstön panoksen merkitys muutoksen toteuttamisessa.¹²⁴

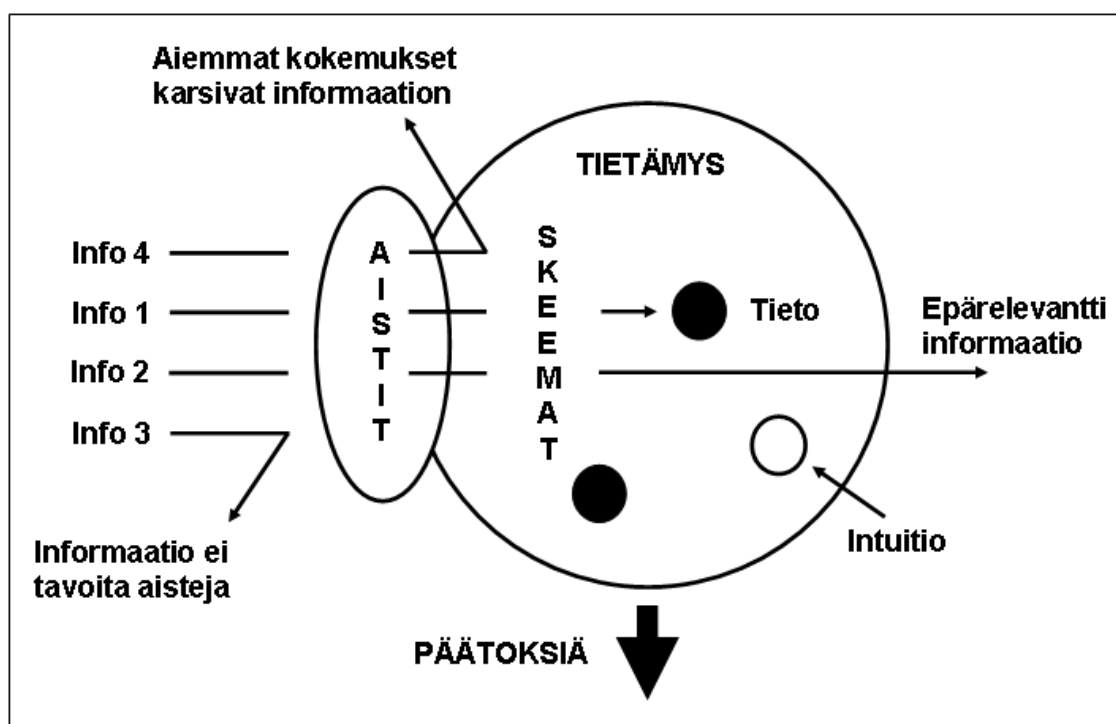
¹²² Juholin: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön, s. 244

¹²³ Juholin: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön, s. 247

¹²⁴ Juholin: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön, s. 248–249

4.6. Johtamisviestintä

Johtamisen voidaan ajatella olevan johtajan vaikuttamista alaisiinsa, jotta he toimisivat organisaation tavoitteiden mukaisesti. Näin ollen voidaan myös ajatella, että johtaminen on viestintää - sanoja ja tekoja - jolla pyritään vaikuttamaan alaisten käyttäytymiseen ja ajatteluun. Toiminnasta, jossa johto pyrkii ohjaamaan alaisiaan, voidaan käyttää termiä johtamisviestintä.¹²⁵



KUVA 13: Informaatio, tieto ja tietämys päätöksenteossa¹²⁶

Edellisessä kuvassa on esitetty informaation, tiedon ja tietämyksen suhteet päätöksentekoon. Nuoli 1 tarkoittaa informaatiota, jonka vastaanottaja havaitsee, kokee merkitykselliseksi ja joka muuttuu hänen tietämykseensä vaikuttavaksi tiedoksi. Nuoli 2 tarkoittaa informaatiota, jonka vastaanottaja havaitsee, mutta sillä ei koeta olevan merkitystä, joten ei muutu tiedoksi eikä vaikuta tietämykseen. Nuoli 3 tarkoittaa informaatiota, joka ei edes tavoita vastaanottajaa jostakin häiriöstä johtuen, eikä näin vaikuta hänen tietoisuuteen. Nuoli 4 tarkoittaa informaatioita, jonka vastaanottajan aikaisemmat kokemukset ja asenteet - skeemat - torjuvat.¹²⁷

¹²⁵ Salminen: Johtamisviestintä, s. 14–15

¹²⁶ Salminen: Johtamisviestintä, s. 65

¹²⁷ Salminen: Johtamisviestintä, s. 63–64

Tietämykseen vaikuttavaa tietoa voi syntyä myös ihmisen tajunnassa sisäisesti silloin, kun tietämystä jäsenellään uudelleen. Tätä kutsutaan intuitioksi, joka voidaan määritellä seuraavasti: ”Sitä, että tietää jotakin, mutta ei tiedä, miten sen tietää, sanotaan intuitioksi¹²⁸”. Intuitiolla on tärkeä merkitys erityisesti silloin, kun selvitetään mahdollisia vaihtoehtoja päätöstilanteessa.¹²⁹

Tietämyksellä tarkoitetaan yksittäisten tietojen muodostamaan kokonaisuutta, johon vaikuttaa aina henkilön omat kokemukset ja asenteet, siis skeemat. Tästä näkökulmasta voidaan yleistäen todeta, että tieto on pohjimmiltaan subjektiivisia havaintoja päätelmiä ja ajatusrakennelmia. Johtamisen ja viestinnän kannalta haasteelliseksi muodostuu subjektiivisten tietojen muodostaminen yleisesti hyväksytyiksi totuuden kriteereiksi. Viestinnän laadulla voidaan edesauttaa yhdenmukaisen tiedon luomiseen.¹³⁰

Johtamisviestinnän tavoitteena on organisaation päätöksentekokapasiteetin tehokas hyödyntäminen. Luonteeltaan se on yhteisten merkitysten rakentamista ja kollektiivisen päätöksenteon tukemista. Se fokusoituu viestintään johdon näkökulmasta, johtamisen välineenä, jolla johdanto viestii sekä ohjaa organisaation informaation hankintaa ja käsittelyä eli päätöksentekoa. Se ei siis ole pelkkää tiedottamista tehdyistä päätöksistä vaan laaja-alainen projekti, jonka tarkoituksena on saada kaikki organisaation jäsenet tekemään organisaation kannalta merkittäviä päätöksiä.¹³¹

Johtamisviestintä muodostuu kolmesta erilaisesta viestinnästä:

- suora johtamisviestintä, jonka tehtävänä on organisaation ohjaaminen viestinnän avulla
- epäsuora johtamisviestintä, jonka tehtävänä on vaikuttaa organisaation jäsenten valmiuksiin päätöksiin sekä vaikuttaa päätöksentekoa tukeviin järjestelmiin
- oheisviestintä, jonka tehtävänä on vaikuttaa organisaation jäseniin kaikilla sanattoman viestinnän keinoin.¹³²

Onnistuakseen johtamisviestinnässä on huomioitava seuraavat asiat:

- viestinnän on oltava mielenkiintoista ja herättävää, jotta se huomataan ja siitä kiinnosutetaan

¹²⁸ Stauffer, D.: Johtajan intuitio. Fakta, Harvard Management Update 4/1998

¹²⁹ Salminen: Johtamisviestintä, s. 64

¹³⁰ Salminen: Johtamisviestintä, s. 65–68

¹³¹ Salminen: Johtamisviestintä, s. 69

¹³² Salminen: Johtamisviestintä, s. 69–70

- viestintäsystemeiden tuottaman informaation on oltava yhteensopiva eri päätöksentekijöiden informaation hankinta- ja käsittelyominaisuuksien kanssa
- viestinnän tuottaman informaation pitää sisältää pelkkien faktojen lisäksi myös emotionaalisia arvioihin ja asenteisiin vaikuttavia elementtejä, jotta synnytetään ja vahvistetaan motivaatiota.¹³³

Johtamisviestinnän haasteena on, yllä olevaan luetteloon viitaten, sen hukkuminen helposti nykyaikaiseen informaatiotulvaan. Johtamisviestintäsystemin onkin kyettävä erottamaan päätöksenteolle relevantti informaatio ja muokattava se erilaisille päätöksentekijöille käyttökelpoiseksi sekä varmistettava sen saatavuus päätöksentekijöiden käyttöön. Ollakseen tehokasta on viestinnän oltava suunnitelmallista, joka sisältää seuraavia periaatteita:

- viestinnän on liityttävä organisaation strategiaan päämääriin
- viestinnän on oltava sisällöltään totuudenmukaista ja ristiriidatonta, koska muuten niiden sanoman vaikutus heikkenee
- viestinnän painopiste on oltava tulevassa
- viestintä on suunniteltava etukäteen, mikäli se koskee muutosprosessia ja sille on varattava riittävästi aikaresursseja.¹³⁴

Johtamisviestintä ja organisaatiokulttuuri liittyvät vahvasti toisiinsa. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa oleellisesti organisaation henkilöstön informaation hankintaan ja käsittelyyn ja huonoimmillaan se saattaa jopa estää uuden informaation vastaanottamisen - ympäristön vaikutus on merkittävä informaation keräämisessä ja käsittelyssä sen sosiaalisen luonteen takia. Organisaatiokulttuuri muodostaa itselleen omat päättelysääntönsä, joihin päätöksenteossa turvaudutaan, jotta pystymään muodostamaan kokonaisuuksia organisaation tapahtumista ja niihin liittyvästä informaatiosta. Organisaatiokulttuuriin liittyviä viestinnän haittatekijöitä ovat:

- hierarkkinen organisaatio
- organisaation liiallinen sisäinen kilpailu
- byrokratian aiheuttamat viestinnän ”pullonkaulat”
- heikko riskinsietokyky
- organisaatorakenteet, jotka haittaavat tai estävät luovuuden ja innovatiivisuuden
- käytännöt ja rituaalit, jotka haittaavat avointa viestintää.¹³⁵

¹³³ Salminen: Johtamisviestintä, s. 80

¹³⁴ Salminen: Johtamisviestintä, s. 106–108

¹³⁵ Salminen: Johtamisviestintä, s. 114–115

4.7. Viestinnästä heränneitä ajatuksia

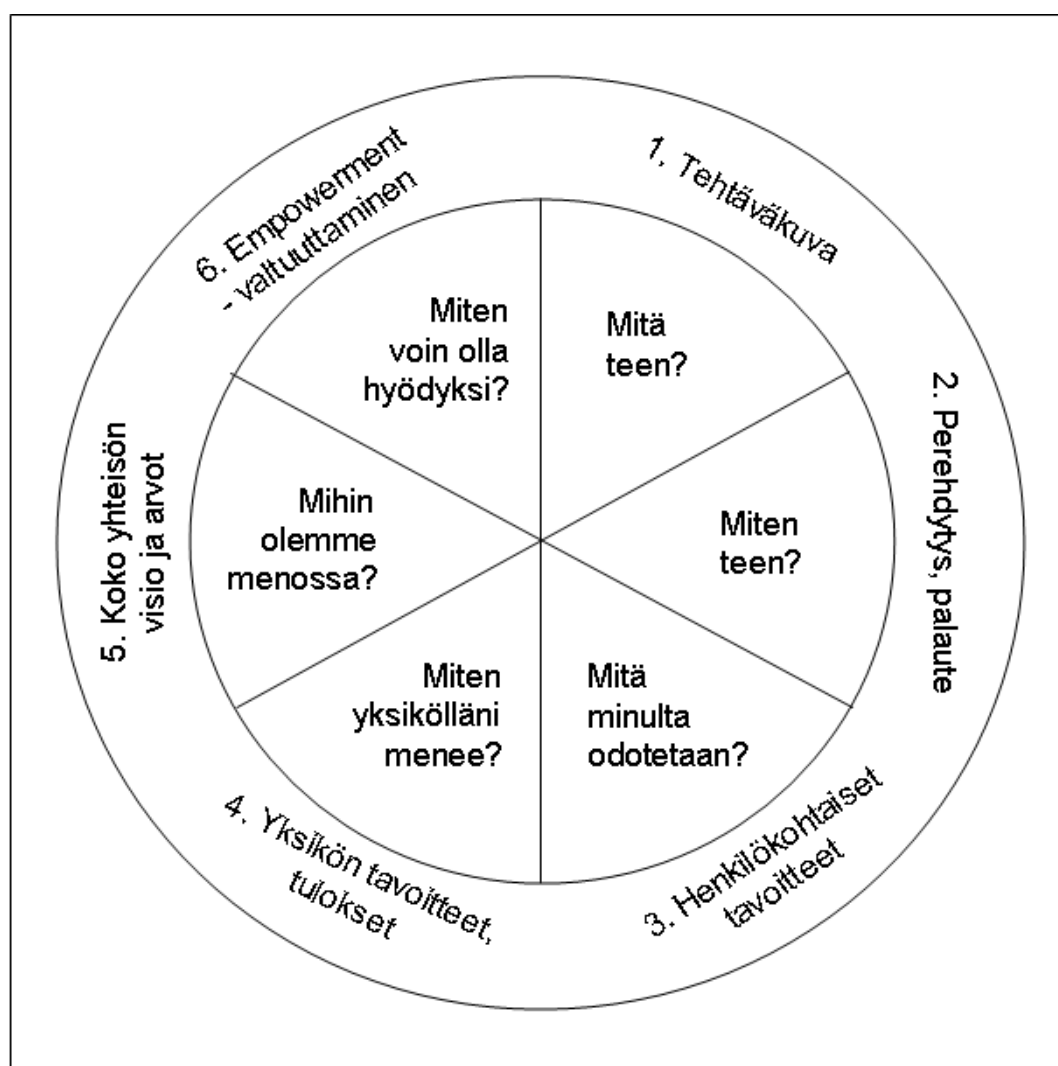
Viestintä muodostaa kokonaisuuden, joka ulottuu kaikkialle organisaation sisälle ja sen ulkopuolelle. Toisaalta taas organisaatiota ei voi olla ilman viestintää. Viestinnän eri osa-alueiden erottamista toisistaan on erittäin vaikeaa - eikä edes järkevää, oli sitten kyseessä sisäinen, ulkoinen, muutos-, johtamis- tai strategiaviestintä. Mielestäni tämä johtuu siitä, että kaikkien viestinnän osa-alueiden on ”puhuttava samaa kieltä”. Organisaation kaiken viestinnän - ainakin esimiesten taholta - on perustuttava hyväksyttyihin organisaation strategioihin, visioihin ja missioihin. Mikäli jollain osa-alueella viesti on erilainen kuin muilla, aiheuttaa se sekaannusta ja ymmärtämättömyyttä niin organisaation sisällä kuin sen sidosryhmissäkin. Mitkä sitten ovat puolustusvoimien strategia, visio ja missio? Tätä olen monta kertaa pohtinut, mutta ei niitä ole koskaan minulle kerrottu. Mielestäni, mikäli sellaiset on olemassa, ne olisi viestittävä koko puolustusvoimien organisaatiolle, jotta henkilöstö pystyisi paremmin sitoutumaan ja ymmärtämään tehtävänsä osana kokonaisuutta. Tällä hetkellä tuntuu siltä, että muutoksia tehdään jatkuvasti, mutta kukaan ei viesti kunnolla mihin nämä muutokset perustuvat ja mitä niillä haetaan pitkällä aikavälillä. Jos viestinnän kannalta katsottuna organisaation strategia, visio ja missio eivät ole kunnossa, aiheuttaa tämä eri muutosprojektien osalta sekaannusta, koska sitä ”punaista lankaa” ei löydy. Tämä aiheuttaa henkilöstön keskuudessa suurta hämmennystä ja liian usein kuuleekin kysymyksen ”mikähän juttu tämänkin taas oikein on?” Oman kokemukseni mukaan puolustusvoimien ristiriitainen ja julistettuihin linjauksiin perustuva viestintä kääntyy monesti itseään vastaan, koska henkilöstö ei ymmärrä mihin se liittyy ja mitä heiltä halutaan.

Viestinnän on aina perustuttava totuuteen ja oikeisiin tietoihin, olivatpa ne sitten hyviä tai huonoja. Valheellahan on tunnetusti hyvin lyhyet jäljet ja kerran menetetyn luottamuksen palauttaminen vaatii paljon työtä ja aikaa. Viestin laatija ei saa viestissään piiloutua muiden tahojen taakse, vaan on otettava vastuu omasta viestinnästä. Kuten johdannossa mainitsin, ei Pääesikunnan edustajien toteamus Helsingin Ilmatorjuntarykmentin lakkauttamisesta poliittiseen päätöksentekoon vedoten ollut vastuullista, varsinkin kun hyvin tiedettiin Pääesikunnan osuus selonteon valmisteluun ja sitä kautta varuskuntien lakkauttamiseen. Tämän kaltaisella toiminnalla vähennettiin muutoksen kohteeksi joutuneen organisaation luottamusta johdoesikunnan vilpittömään toimintaan.

Viestinnän on aina oltava kaksisuuntaista. Mikäli viestintä toteutuu vain ylhäältä alaspäin, saatetaan se kokea alaisten taholta ”sanelupolitiikalta”. Hyvin toteutetussa organisaation viestinnässä ylempi taho sallii ja haluaa alemmalta taholta palautetta omasta viestinnästään ja or-

ganisaation toiminnasta. Kuten jo aiemmin mainittiin, niin itse asiassa viestintä muodostaa organisaation. Näin ollen, mikäli viestintä ei toimi, niin organisaatiollakaan ei ole mahdollisuuksia toimia tehokkaasti. Avoin kahdensuuntainen viestintä mahdollistaa mielestäni organisaatiolle hyvän työskentelyilmapiirin, jossa henkilöstö eri tasoilla voi tuntea mahdollisuutta vaikuttaa omaan työtehtäväänsä ja sitä kautta olla toteuttamassa strategiaa, visiota ja missiota.

Avoin kahdensuuntainen viestintä on myös oleellista organisaation maineen kannalta. Tyytyväinen työntekijähän on organisaation paras rekrytoiija. Hänen kauttaan sidosryhmiin välittyy parhaiten positiivinen kuva organisaatiosta. Vastavuoroisesti, mikäli viestintä ei toimi, niin työntekijän luoma mielikuva työnantajastaan on varsin negatiivinen. Tämä korostuu erityisesti suurten muutosten aikana - viittaan tällä taas omiin kokemuksiini joukko-osaston lakkauttamisesta.



Kuva 14: Esimiehen viestintätehtävän sisällöt¹³⁶

¹³⁶ Juholin: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön, s. 127

Mielestäni organisaation viestintä kaikilla tasoilla voidaan kiteyttää edelliseen kuvaan, jotka on esitetty jo aiemmin. Keskeistä tässä kuvassa on se, että se korostaa kahdensuuntaista viestintää esimiehen ja alaisen välillä sekä esimiehen ja häntä ylempänä olevien välillä. Itselleni herätti paljon ajatuksia ympyrän keskiössä olevat kysymykset ja niiden suhteet ulkokehän toimintoihin. Jos noihin kysymyksiin voi vastata siten, että alainenkin ne ymmärtää suhteessa ulkokehään, niin silloin esimiehen suorittama viestintä on onnistunut erinomaisesti. Noihin kuuteen kysymykseen ei voi vastata, ellei viestintä toimi esimiehen taholta niin ylöspäin kuin alaspäin. Lisäksi on huomioitava, että varsinkin sotilasorganisaatiossa viestinnän on kuljettava myös horisontaalisesti, jotta kysymyksiin vastattaessa huomioidaan myös naapuritoimiston/-sektorin toiminta, jotta kokonaisuudesta saadaan toimiva ja toisiaan tukeva.

Viestintään ja sen eri teorioihin ja malleihin perehtyminen herätti samansuuntaisia ajatuksia kuin markkinoinnissa. Kaikessa viestinnässä viestin perille menon edellytys on yksilön sitoutuminen siihen ja luottamuksen rakentaminen - avain kuin markkinoinnissakin. Jotta tätä tapahtuisi, on viestin sisällön kosketettava yksikön tarpeita ja motivaatioita. Tämä korostuu niin strategia-, muutos-, johtamis- ja sisäisessä viestinnässä. Viestin on oltava yksiselitteinen mutta samalla houkutteleva, jotta vastaanottaja ymmärtää sen ja sitoutuu siihen omien tarpeiden ja motivaatioiden kautta. Tämä taas aiheuttaa viestille suuren haasteen, koska eri vastaanottajilla on omat tarpeet ja motivaatiot. Näin ollen voidaankin olettaa, että jos halutaan viestinnällä saavuttaa haluttu lopputulos, on se räätälöitävä jokaiselle kohderyhmälle vastaamaan heidän tarpeitaan ja motivaatioitaan. Viestin keskeinen sisältö ei saa muokkaamisessa kuitenkaan muuttua, koska silloin on vaarana, että organisaation sisällä viestitään eri asioita ja tämä aiheuttaa sekaannusta. Muokkaamisessa on siis oltava kyseessä lähinnä pienistä yksityiskohdista ja vivahde-eroista.

Muutosprosessin aikana nostaisin esille kuitenkin muutaman oleellisen viestintään liittyvän aspektin. Kuten aikaisemmin todettiin, yksi keskeinen viestinnän tehtävä on organisoiminen. Muutokseen joutuva organisaatio saattaa vaatia uudelleenorganisoimista - ainakin tehtävien sisällön osalta. Tällöin viestinnällä on kyettävä toteuttamaan organisaatiolle edullinen uusi toimintatapa siten, että kaikki osalliset sen ymmärtävät ja kykenevät siihen sitoutumaan. Tätä kautta pystytään ehkä jopa luomaan organisaatiolle muutosta varten uusi identiteetti, jos se nähdään tarpeelliseksi. Toisaalta viestinnässä ei voi muutostilanteessa tarpeeksi korostaa esimiesten roolia ja esimerkkiä. Viestintähän oli sanojen lisäksi tekoja. Esimiesasemassa olevien henkilöiden on prosessin aikana erityisesti näytettävä omalla esimerkillään sitoutuminen viestintään ja sen mukanaan tuomiin toimintoihin. Mikäli esimiesten sanat ja teot eivät kohtaa, ei

muutosprosessin onnistumisella ole kovinkaan suuria odotuksia ainakaan alaisten sitoutumisen kannalta.

Viestinnästä ilmenneet keskeiset elementit yhtyvät pääosiltaan markkinoinnin keskeisiin elementteihin. Tämä havainto tukee mielestäni lähtökohtaoletustani, että markkinointi ja viestintä eivät voi olla erillisiä toimintoja vaan toisiaan tukevia. Edelleen nämä tukevat myös näkökantaani, että viestintä on markkinoinnin työkalu, eli hierarkiassa se alapuolella.

5. JOHTAMINEN

Johtamista on tutkittu paljon ja siitä on kirjoitettu lukuisia teoksia. Tässä luvussa esitellään lyhyesti tälle työlle oleellisia johtamisen teorioita ja lainalaisuuksia.

5.1. Johtamisesta yleensä

Johtamisesta ja johtajuudesta on löydettävissä lukuisia määritelmiä. Kiehelän mukaan ”käsitteellisesti johtaminen voidaan katsoa liittyvän organisaation suunnitteluprosessissa syntyneiden toimintastrategioiden toimeenpanoon ja valvontaan. ... Organisaation jäseniin kohdistuvalla johtamisella tarkoitamme niitä johtajan toimenpiteitä, joiden avulla hän saa johtamansa organisaation ja sen jäsenet toimimaan määriteltujen päämäärien edellyttämään suuntaan.”¹³⁷

Peltonen ja Ruohotie ovat tarkentaneet tätä määritelmää toteamalla, että johtaminen on sekä vuorovaikutusta johtajan ja alaisen välillä että tavoitteellista toimintaa¹³⁸.

Johtajuudella tarkoitetaan kahta asiaa - johtajana olemista ja johtajan asema. Johtajan asema voidaan saavuttaa:

- virallisesti, jolloin se perustuu lakiin, asetukseen, säädökseen taikka sopimukseen
- epävirallisesti, jolloin se perustuu organisaation sisäisiin vaikutussuhteisiin.

Huomioitavaa on, että virallinen ja epävirallinen johtaja voivat yhdistyä samassa henkilössä.¹³⁹

Nissisen mukaan ”johtajuudesta voidaan puhua silloin, kun tiettyjen motiivien ja tavoitteiden pohjalta otetaan käyttöön organisatorisia, poliittisia, psykologisia tai muita resursseja siten, että aliset sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin. Tämä määritelmä edellyttää, että johtaja ottaa aktii-

¹³⁷ Kiehelä: Keinot ja niiden soveltaminen johtamisessa, s. 22

¹³⁸ Peltonen, Ruohotie: Ihmisten johtaminen, s. 150

¹³⁹ Peltonen, Ruohotie: Ihmisten johtaminen, s. 150

visesti huomioon alaistensa tarpeet. Tällainen johtajuus ei voi toteutua ilman todellista vuorovaikutusta johtajan ja johdettavien välillä. Ihmisten johtamisen eli vuorovaikutuksen painottaminen ei missään vaiheessa sulje pois johtajuuden muita osa-alueita.”¹⁴⁰

Johtajuus voidaan määritellä seuraavasti: ”Johtajuus on muiden ihmisten havainnoitavissa olevaa aktiivista toimintaa, joka toteutuu tietyssä ryhmässä tai organisaatiossa ja jossa niin johtaja kuin alaisetkin vapaaehtoisesti sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin ja tekevät yhteistyötä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi.”¹⁴¹

Herseyn ja Blanchardin mukaan johtajuudelle on löydettävissä kolme yleistä taitoa tai pätevyyttä:

- diagnosointi eli vallitsevan tilanteen ymmärtäminen ja näkemys tulevaisuudesta
- mukautuminen eli kyky sovittaa oma käyttäytyminen ja muut käytettävissä olevat voimavarat kulloisenkin tilanteen vaatimusten mukaisiksi
- kommunikointi eli kyky viestiä niin, että ihmiset pystyvät helposti ymmärtämään ja hyväksymään halutut toimenpiteet.¹⁴²

Samoin Herseyn ja Blanchardin mukaan johtajalla on oltava kolme taitoa, jotta menestyksellinen toiminta esimiehenä on mahdollista:

- tekniset taidot eli kyky käyttää oikeita menetelmiä, tekniikoita ja välineitä tehtävien suorittamiseksi
- ihmisiin liittyvät taidot eli kyky työskennellä ihmisten kanssa ja heidän kauttaan huomioiden motivaation ymmärtäminen ja tehokkaan johtamisen soveltamisen
- käsitteelliset taidot eli kyky ymmärtää kokonaisuuksia ja omien toimintojen liittymisen niihin.¹⁴³

Voidaan siis todeta, että johtajuus edellyttää johtajalta valmiuksia sitouttaa henkilöstöä, saada aikaan huipputuloksia, rakentaa visioita ja johtaa muutoksia. Samalla kuitenkin rutiinien ja prosessien on toimittava tehokkaasti organisaation päämäärien hyväksi.¹⁴⁴

¹⁴⁰ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 40. Alun perin Burns, James MacGregor: Leadership. Harper & Row, Publishers, New York 1978

¹⁴¹ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 40. Alun perin Clark, K. & Clark, M.: Choosing to Lead. CLL, Leadership Press, Richmond, VA, 1996

¹⁴² Hersey, Blanchard: Tilannejohtaminen, s. 5-6

¹⁴³ Hersey, Blanchard: Tilannejohtaminen, s. 7

¹⁴⁴ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 11

Johtaminen on perinteisesti jaettu kahteen eri ulottuvuuteen - leadershipiin ja managementiin. Leadershipillä ymmärretään yleisesti tarkoitettavan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla johtaja pyrkii ylläpitämään henkilöstön kiinteyttä ja motivaatioita sekä organisaatiolle suotuisia asenteita ja käyttäytymismalleja. Managementilla taas yleisesti tarkoitetaan asioiden johtamista ja organisoimista.¹⁴⁵

Toisen näkökannan - James MacGregor Burns - mukaan johtaminen voidaan jakaa transaktionaaliseen ja transformationaaliseen johtamiseen. Hänen mukaansa transaktionaalinen johtajuus on tyypillisin johtajuuden muoto. Johtajuutena se perustuu vastavuoroisuuteen, jossa johtaja vaihtaa alaisensa kanssa esimerkiksi palkan haluttuun työsuoritukseen. Alaisen henkilökohtaisilla tavoitteilla ei ole merkitys transaktionaalisessa johtamisessa.¹⁴⁶

Bernard M. Bass on täydentänyt Burnsien ajatusta transaktionaalisesta johtajasta seuraavasti:

- johtaja selvittää, mitä alainen haluaa vastineeksi työpanoksestaan ja antaa sen, mikäli suoritukset edellyttävät sitä
- johtaja käyttää kannustimina palkkioita tai lupauksia niistä
- johtaja ottaa kantaa mikäli alaisen kiinnostuksen kohteet liittyvät työtehtävään.

Transaktionaalinen johtaminen on siis lähellä managementia eli asioiden johtamista.¹⁴⁷

Transformationaalinen johtaminen on huomattavasti monimutkaisempaa kuin transaktionaalinen johtaminen. Siinä oleellista on, että johtaja tunnistaa alaisten tarpeita ja vaatimuksia ja osaa käyttää niitä hyödyksi. Lisäksi johtaja pyrkii sitouttamaan alaisensa kokonaisvaltaisesti tunnistamalla heidän motiivinsa ja tyydyttämään heidän korkeamman tason tarpeensa. Onnistuessaan tässä johtajalla on mahdollisuus luoda alaisiinsa hyvä vuorovaikutussuhde, jossa molempien tavoitteet lähestyvät toisiaan ja johtajalla on mahdollisuus toimia alaistensa henkisen kasvun tukijana ja ohjaajana.¹⁴⁸

Bass on täydentänyt Burnsien ajatusta transformationaalisesta johtamisesta siten, että johtaja saa alaiset itse asiassa tekemään enemmän kuin he alun perin aikoivat. Tämä alaisten motivaation kehittyminen voidaan saada aikaan kolmella toisiinsa korreloivalla tavalla:

- johtaja pyrki nostamaan alaistensa tietoisuutta ja ymmärrystä haluttujen tavoitteiden arvosta ja tärkeydestä sekä niiden saavuttamisen keinoista
- johtaja pyrkii saamaan alaisensa asettamaan ryhmän tai yhteisön edut omien etujensa edelle

¹⁴⁵ Kiehelä: Keinot ja niiden soveltaminen johtamisessa, s. 23

¹⁴⁶ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 32

¹⁴⁷ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 34

- johtaja pyrkii kasvattamaan alaistensa henkistä tasoa sellaiseksi, että toimintaa ohjaavat entistä enemmän ylemmän tason tarpeet.¹⁴⁹

Transformationaalinen johtaminen on siis lähellä leadershipiä ja erityisesti sen merkitys korostuu muutoksen johtamisessa¹⁵⁰.

Burnsin ja Bassin käsitykset näistä kahdesta johtajuudesta eroavat toisistaan oleellisesti yhdessä kohdassa. Burnsin mielestä transaktionaalinen ja transformationaalinen johtavuus ovat toistensa ääripäitä. Bassin mielestä taas useimmat johtajat käyttävät vaihtelevasti molempia johtajuuden ulottuvuuksia. Oleellista hänen mielestään on näiden kahden ulottuvuuden suhde johtajan käyttäytymiseen.¹⁵¹

Nissisen tulkinnat Burnsin ja Bassin transaktionaalisesta ja transformationaalisesta johtamisesta yhtyvät hyvin Pauli Juutin vastaaviin tulkintoihin. Juuti tosin korostaa tukinnoissaan johtajan karismaattisuuden merkitystä transformationaalisessa johtamisessa. Karismaattiset johtajat nousevat esille organisaation kehittämisen, muutoksen ja kriisin aikoina. Karismaattisuus näkyy erityisesti kykynä inspiroida muita organisaation jäseniä.¹⁵²

5.2. Johtamisen viitekehys

Johtamisen yleinen viitekehys voidaan esittää seuraavana kuviona.

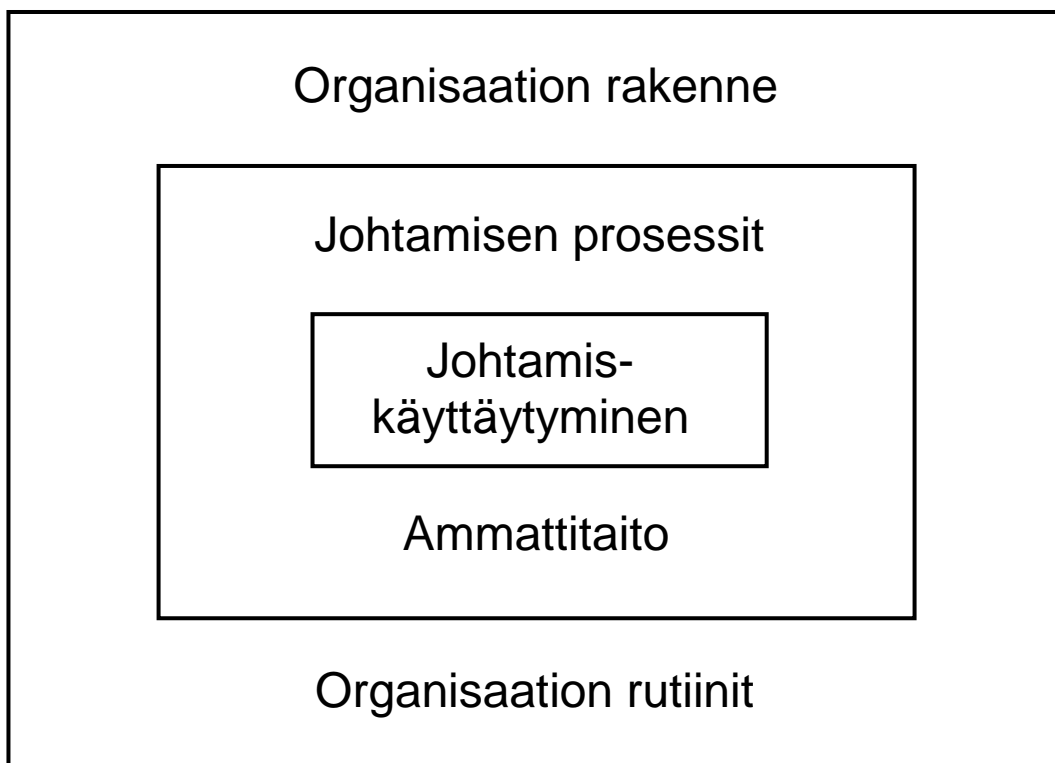
¹⁴⁸ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 32

¹⁴⁹ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 34

¹⁵⁰ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 31

¹⁵¹ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 35

¹⁵² Juuti: Johtamispuhe, s. 287–299



Kuva 15: Johtamisen yleinen viitekehys¹⁵³

Viitekehyskuvassa ulkokehältä löytyvät organisaation rakenne ja rutiinit. Ne liittyvät oleellisesti organisaation toiminnan tavoitteisiin ja päämääriin, joiden reunaehdot määrittyvät organisaation toimintastrategian kautta. Organisaation rakenne muodostetaan siten, että sillä taataan rutiinit organisaation perustoimintojen toimivuudelle vakioituilla toimintatavoilla ja ohjeistamisella. Lisäksi ulkokehään kuuluvat organisaation viestintäjärjestelmä, henkilöstörakenne työjärjestyksineen ja työnkuvineen. Näiden kautta organisaatiolle muodostuu omanlaisensa organisaatiokulttuuri, joka perustana organisaation sosiaaliselle järjestelmälle. Organisaation rakenteella, rutiineilla ja organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus jokaisen johtajan johtamiskäyttäytymiseen ja sitä kautta muovautuu jokaiselle organisaatiolle omanlaisensa johtamiskulttuuri.¹⁵⁴

Organisaation rutiinit ovat sekä positiivisia että negatiivisia. Positiivisina ne helpottavat organisaation toimintaa edesauttaen tehokkuutta ja ennakkointia. Negatiivisina ne lisäävät organisaation byrokratiaa ja haittaavat muutosta sekä innovatiivisuutta. Organisaation rutiineja onkin syytä aika-ajoin tarkistaa, jotta toimintaa haittaavat rutiinit saadaan karsittua.¹⁵⁵

¹⁵³ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 81

¹⁵⁴ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 82

¹⁵⁵ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 83

Viitekehyksen keskikkehälle on kuvattu ammattitaito ja johtamisen prosessit. Johtajan ammattitaito on tehokkuuden kannalta tärkeä perusedellytys, mutta sen merkitys on kuitenkin varsin suhteellista. Organisaation eri tasoilla tarvitaan erilaista ammattitaitoa. Alatasoilla johtajan ammattitaidossa korostuvat käytännön taidot, jotka korreloivat johdettavien osaamisalueita. Esimerkiksi sähköasentajien esimiehen on itsekin oltava sähköalan ammattilainen, jotta hän kykenee ohjaamaan, opastamaan ja valvomaan alaistensa toimintaa. Sama pätee myös sotilasorganisaatiossa kouluttajan johtajatehtävissä.¹⁵⁶

Organisaation keskitasolla johtajan ammattitaitovaatimukset ovat jo erilaiset kuin alatasolla. Käytännön taitojen rinnalle nousee kyky tehdä tulosta alaisten kautta huomioiden heidän valmiuksia ja tarvittaessa kehittää niitä. Johdettavina keskitasolla on siis käytännön asioissa johtaa itseään taitavampia asiantuntijoita. Keskitasolla johtamisen ammattitaidossa alkavat korostua siis kokonaisuuksien hallinta sekä alaisten ammattitaidon hyödyntäminen organisaation tavoitteiden suuntaan.¹⁵⁷

Organisaation ylätasolla johtamisen ammattitaitovaatimukset muuttuvat edelleen. Johtajalla ei käytännössä ole mahdollisuutta hallita laaja-alaisesti alaistensa ammattitaitoja. Tärkeimmiksi ammattitaidollisiksi tekijöiksi nousevatkin strategisen johtamisen valmiudet, prosessien hallinta, resurssien tehokas käyttö ja visioiden rakentaminen.¹⁵⁸

Näiden johtajan eri tasojen ammattitaidolliset vaatimukset asettavat haastavat vaatimukset silloin kun johtaja liikkuu eri organisaatiotasojen välillä. Tämä korostuu erityisesti ammasteissa, esimerkiksi upseereilla, joissa ura muodostuu nousujohteiseksi alatasoilta alkaen kohti ylätasojen johtajatehtäviä. Tämä vaatii johtajilta suuria valmiuksia omaksua itselleen uusia ammattitaidollisia valmiuksia, jotta johtamisella edesautetaan organisaation tavoitteiden saavuttamista.¹⁵⁹

Johtamisen prosessit on yleisesti ymmärretty asioiden johtamisena eli managementina. Tämä perustuu siihen ajatteluun, että asioiden johtaminen perustuu asioiden käsittelyyn ennalta määriteltujen standardeihin ja rutiineihin. Transformationaalisen näkökulman kautta tämä on kuitenkin vain osatotuus. Toiminnan ja tehtävien johtaminen vaatii analyttistä informaation kä-

¹⁵⁶ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 86–87

¹⁵⁷ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 87

¹⁵⁸ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 87–88

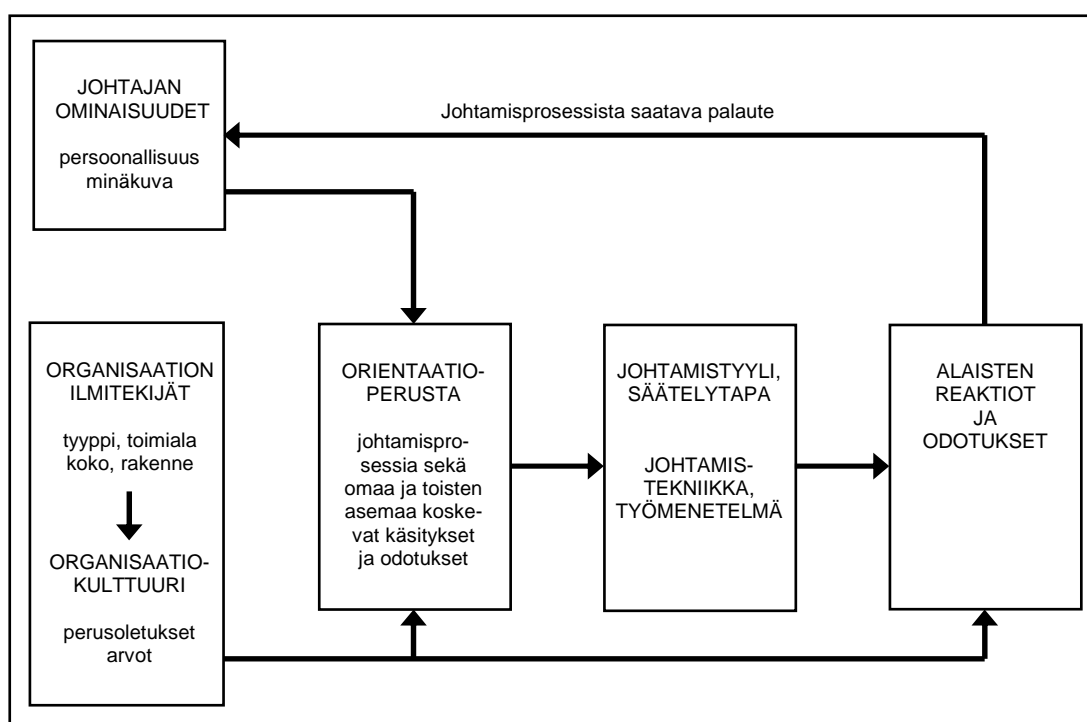
¹⁵⁹ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 88

sittelyä, jotta pystytään analysoimaan toimintaympäristön ja tilanteen kehittymisen vaatimat muutokset suuntineen ja nopeuksineen.¹⁶⁰

Toisaalta johtaminen vaatii myös loogista ja intuitiivista päätöksen tekoa, joka on itse asiassa johtamisprosessin tärkein osa-alue jakaen sen valmisteluun ja toteuttamiseen. Päätöksen jälkeen alkaa yksityiskohtainen suunnittelu ja toimeenpano. Päätöksen teon jälkeen johtajan on sitoutettava alaisensa annettaviin tehtäviin, jotta päätöksen mukaisiin tavoitteisiin päästään mahdollisimman tehokkaasti.¹⁶¹

Samoin johtaminen vaatii hyvää ajankäytön hallintaa. Hyvä johtaja on aikajanallaan jo edellä käynnissä olevaa toimintaa suunnitellen jo toiminnan seuraavaa vaihetta. Tällöin tuleviin tilanteisiin voidaan ennakoida. Mikäli ajankäytön hallinta ei ole hyvällä tasolla, johtaa se nopeasti tilanteisiin reagoimiseen ennakoinnin sijaan. Tätä kutsutaan myös termillä ennakoiva johtaminen, jota pidetään kehittyneen johtamisprosessin yhtenä olennaisena ilmentymänä.¹⁶²

Seuraavassa kuvassa on esitetty johtamisprosessin teoreettinen malli. Tämä malli perustuu Hannu Kiehelän tutkimukseen, joka tavoitteena oli kartoittaa suomalaisen johtajien minäkuva, johtamisilmapiiriä sekä johtamismenetelmiä ja -asenteita.¹⁶³



Kuva 16: Johtamisprosessin teoreettinen malli¹⁶⁴

¹⁶⁰ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 84–85

¹⁶¹ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 84–85

¹⁶² Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 84–86

Nostetaan kuvasta esiin muutama oleellinen näkökulma. Johtamisprosessia voidaan tarkastella osana organisaatiokulttuuria. Tällöin keskeiseksi muodostuu työyhteisön asettamat odotukset johtamistoiminnalle. Esimiehen ja alaisen väliset roolit muodostuvat kommunikation kautta, johon sisältyy organisaation arvoja ja uskomuksia kuvaavia aspekteja. Sosiaalistumisprosessin aikana organisaation jäsen muodostaa itselleen käsityksen hyväksytyistä käyttäytymismalleista muiden itsensä ja muiden asettamien odotusten ja palautteen pohjalta. Johtamistoimintaan vaikuttavat siis organisaatorakenne ja sekä muiden organisaation henkilöiden - niin esimiesten, vertaisten kuin alaistenkin - asettamat odotukset sekä johtajan oma persoonallisuus ja minäkuva.¹⁶⁵

Esimiehen minäkuva heijastaa johtajan persoonallisuuden rakennetta. Kiehelän tutkimuksen mukaan minäkuvaan vaikuttaa jatkuvasti ulkoiset muutosvoimat. Minäkuvan sisältö määräytyy vastaavasti aikaisempien kokemusten pohjalta. Kun johtajien arvioivat omia mahdollisuuksistaan vaikuttaa alaisiinsa, olivat ne suuresti riippuvaisia heidän päätelmistään alaisten reaktioista vuorovaikutustilanteissa. Esimerkiksi, mikäli johtaja koki olevansa kömpelö johtamistilanteissa, vaikutti tämä todennäköisesti jatkossa hänen johtamismenetelmiensä valintaan.¹⁶⁶

Organisaation koolla on organisaatiokulttuurisesti eniten vaikutusta organisaation rakentamiseen, hallinnon byrokratisoitumiseen, erikoistumiseen ja virallistumiseen. Voidaankin todeta, että mitä suurempi organisaatio on, niin sitä enemmän se on toiminnallisesti ja hallinnollisesti institutionalisoitunut. Tämä vaikuttaa myös johtajien rooleihin. Suurissa organisaatioissa nekin muuttavat helposti instituotuneiksi ja professionalisoituneiksi. Samoin pienille organisaatioille tyypilliset välittömään henkilökohtaiseen ja informaaliin kontrolliin perustuva johtaminen merkitykseltään pienenee organisaation koon kasvaessa.¹⁶⁷

Organisaatiotyyppillä on myös merkitystä johtamiseen. Sille määräävä tekijä on hallinnollinen omistusmuoto, eli tahot, joiden etuja organisaatio ajaa. Tällä on merkitystä organisaatiossa niin valtarakenteeseen kuin toimintaa säätelevään normistoon. Perinteisesti yksityisellä sektorilla tulosjohtamiseen liittyvät johtamismenetelmät ovat olleet vankassa asemassa. Julkisella sektorilla - kuten esimerkiksi puolustusvoimissa - johtamismenetelmät ovat rakentuneet turvallisen organisaatioilmapiiriin ja urakehityksen kautta. Palveluorganisaatioissa suositaan in-

¹⁶³ Kiehelä: Keinot ja niiden soveltaminen johtamisessa, s. 7

¹⁶⁴ Kiehelä: Keinot ja niiden soveltaminen johtamisessa, s. 68

¹⁶⁵ Kiehelä: Keinot ja niiden soveltaminen johtamisessa, s. 66–68

¹⁶⁶ Kiehelä: Keinot ja niiden soveltaminen johtamisessa, s. 68–69

¹⁶⁷ Kiehelä: Keinot ja niiden soveltaminen johtamisessa, s. 69

himillisen järjestelmän suosimista kun taas teollisissa organisaatioissa painotetaan teknistä osaamista ja teknologisia järjestelmiä.¹⁶⁸

Organisaation toimiala vaikuttaa myös johtamiseen, koska eri toimialojen organisaatioilla on suoritteiden laadusta johtuvia rakenteellisia eroja. Perinteiset prosessiteollisuuden organisaatiot ovat tyyppiesimerkkejä tuotantokeskeisistä kulttuureista, joissa työprosessien standardointi on viety pitkälle ja organisaation rakenne luoto mekaaniseksi. Vastaavasti taas korkeakulttuurisille organisaatioille on tyypillistä laadun ja osaamisen korostaminen.¹⁶⁹

Johtamisen ja johtajuuden voidaan siis nähdä olevan tilanteiden, organisaatioilmapiirin, organisaatiokulttuurin sekä johtajan esimiesten johtamistoiminnan että alaisten ja vertaisten palautteen muodostamaa. Toisaalta johtajuus on myös auktoriteettia, joka perustuu johtajaan vapaaseen tahtoon, omiin käsityksiin ja pyrkimyksiin. Johtamistoiminnan kokonaisuus muodostuu siis näiden kahden yhdistelmänä - johtajan sisäistä tekijöistä ja ympäristön luomista odotuksista.¹⁷⁰

5.3. Syväjohtaminen

Vesa Nissisen lanseeraama syväjohtamisen malli on otettu osaksi tätä työtä, koska sen mahdollistamat johtajana kehittymisen aspektit soveltuvat tutkijan mielestä hyvin - ainakin teoriassa - muutoksen johtamiseen.

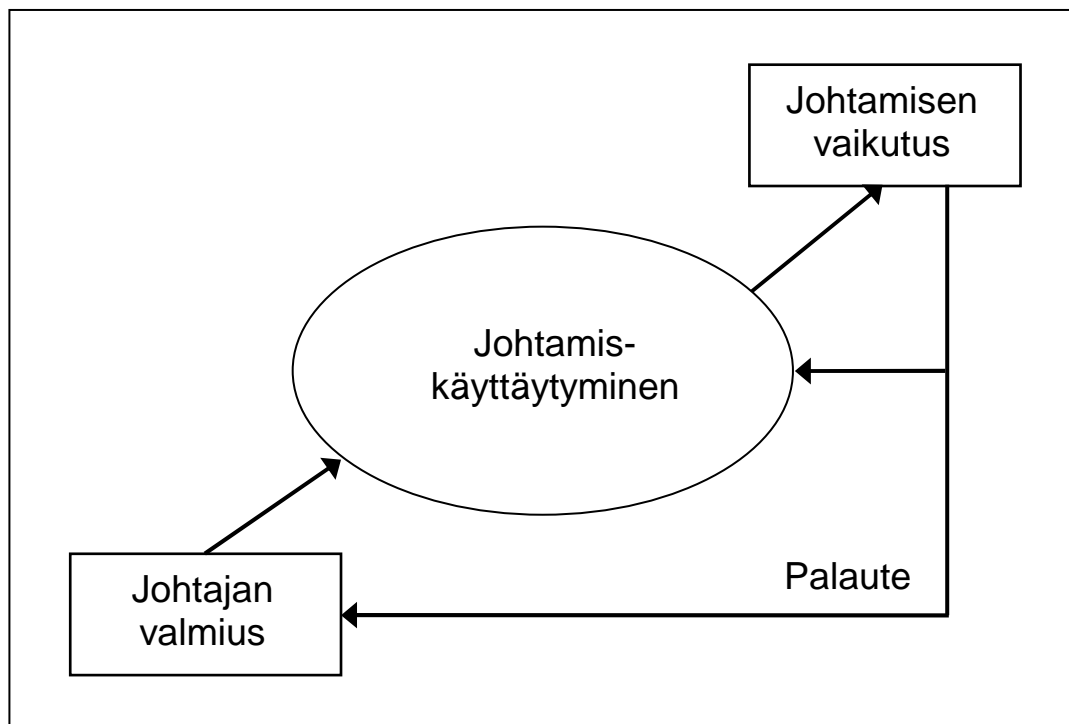
5.3.1. Johtamiskäyttäytymisen viitekehys

Seuraavassa kuvassa on esitetty johtamiskäyttäytymisen viitekehys Nissisen mukaan. Viitekehys on mielestäni hyvin lähellä Kiehelän johtamisprosessin teoreettista mallia, mutta yksinkertaistettuna.

¹⁶⁸ Kiehelä: Keinot ja niiden soveltaminen johtamisessa, s. 69

¹⁶⁹ Kiehelä: Keinot ja niiden soveltaminen johtamisessa, s. 69

¹⁷⁰ Kiehelä: Keinot ja niiden soveltaminen johtamisessa, s. 67



Kuva 17: Johtamiskäyttäytymisen viitekehys¹⁷¹

Johtajan valmiudet muodostuvat perintötekijöiden ja ympäristön välisestä vuorovaikutuksesta. Johtajuutta ja valmiuksia voidaan muokata kasvatuksella, koulutuksella sekä omien johtamiskokemusten kautta. Muokkautuminen liittyy muutoksiin yksilön tarpeissa, haluissa, arvoissa, asenteissa ja motivaatiossa. Valmius on siis eräänlainen tasapainotila yksilön sisäisissä prosesseissa, joihin liittyy oma henkilökohtainen kehitysprosessi. Kehitysprosessin tavoitteena on korottaa tasapainotilaa suhteessa arvoihin ja tarpeisiin.¹⁷² Valmius voidaan määritellä seuraavasti: ”Valmius on persoonallisuudessa määrättyä hetkenä oleva laaja-alainen käyttäytymiskapasiteetti. Valmiuden perusteena on persoonallisuuden perimän ja opitun alue. Valmius on kiinteässä yhteydessä persoonallisuuden energiamekanismeihin. Valmiuden keskeisiä osalualueita ovat kypsyminen ja oppiminen. Valmiuden kapasiteetin käyttöä voidaan lisätä kasvatuksellisin keinoin.”¹⁷³

Johtamiskäyttäytyminen voidaan Nissisen mukaan määritellä seuraavasti: ”Johtamiskäyttäytyminen on ryhmässä toteutuvaa tavoitteellista ihmisten välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen tulee olla sellaista, että se nostaa ryhmän suoritustasoa ja ylläpitää jatkuvaa kehittymistä suhteessa esiintulevien ongelmien ratkaisuun ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen.

¹⁷¹ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 88

¹⁷² Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 89–90

¹⁷³ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 90. alun perin Niskanen E.A.: Kasvatuksen sisältöjen paradigmatilaisia perusteita. artikkeli julkaisussa: Ammatti ja koulutus, s. 35. 1991

Johtamiskäyttäytyminen perustuu johtajan yksilölliseen valmiuteen ja sen tehokkuuteen vaikuttavat toimintaympäristö, tilannetekijät ja toiminnalle asetetut tavoitteet.”¹⁷⁴

Johtamiskäyttäytymiseen asetetut tavoitteet voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoiset tavoitteet muodostuvat organisaation näkökulmasta ja niitä voidaan kutsua myös asetetuiksi tavoitteiksi. Vastaavasti sisäiset tavoitteet muodostuvat yksilön omista motiiveista ja arvope- rustasta. Johtamiskäyttäytymiseen vaikuttavat oleellisesti myös vuorovaikutustaidot, jotka il- menevät seuraavina ominaisuuksina:

- kyky ymmärtää ja analysoida ihmisten välisiä suhteita
- kyky neuvotella ja ratkaista ristiriitoja
- kyky ratkoa ihmisten välisiä ristiriitoja
- itsevarmuus ja kommunikointitaito
- ystävällisyys ja seurallisuus
- kyky huolenpitoon muista
- kyky lisätä harmoniaa ja kiinteyttä ryhmässä
- kyky huomion jakamiseen, yhteistyöhön ja auttavaisuuteen sekä
- kyky demokraattiseen toimintaan yhteisössä.¹⁷⁵

Tutkimuksien mukaan johtajat, jotka osaavat hyödyntää vuorovaikutustaitoja tukeutuvat joh- tamisessaan enemmän luottamukseen ja visioiden rakentamiseen kuin muodolliseen vallan- käyttöön. Alaisia ei oteta mukaan päätöksentekoon tyytyväisyyden takia vaan pikemminkin si- touttamisen takia.¹⁷⁶

Johtamiskäyttäytymiseen vaikuttavat myös erittäin merkittävästi tilannetekijät. Menestyvät johtajat kykenevät sopeuttamaan johtamiskäyttäytymisensä kulloistakin tilannetta vastaavaksi. Hersey ja Blanchard ovat luoneet tilannesidonnaisuudesta oman mallinsa, jossa keskeistä on neljän erilaisen johtamistyylin esilletuominen. Ne ovat:

- ohjaava johtamiskäyttäytyminen
- tukea antava johtamiskäyttäytyminen
- rohkaiseva johtamiskäyttäytyminen
- delegoiva johtamiskäyttäytyminen.¹⁷⁷

Tätä mallia käsitellään tarkemmin tämän tutkimuksen luvussa 5.5. Tilannejohtaminen.

¹⁷⁴ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 90

¹⁷⁵ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 91–92

¹⁷⁶ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 92

Johtamisen vaikutukset konkretisoivat johtamiskäyttämisen yhteyden toiminnan tehokkuuteen. Vaikutuksia voidaan tarkastella niin yksilön, ryhmän kuin organisaation tasoilla. Johtamisen vaikutuksista on suora seuraussuhde takaisin johtajan valmiuksiin ja johtamiskäyttämiseen. Tätä suhdetta kutsutaan palautteeksi. Palaute on tärkeässä osassa johtajan kehittymistä ajatellen, koska johtamiskokemukset eivät itsessään takaa oppimista. Oleellista on saada kokemuksen tueksi konkreettista tietoa siitä, miten johtamiskäyttämistä tulisi muuttaa, jotta haluttuihin tavoitteisiin päästäisiin. Palaute ei saa olla pelkästään johtajan ja hänen alaistensa välistä, vaan siihen kannatta kytkeä myös omat esimiehet ja vertaiset, jotta kokonaisvaltainen johtamiskäyttämisen saadaan esille. Palautteeseen vaikuttaa aina palautteen antajan ja vastaanottajan asema organisaatiossa.¹⁷⁸

Palautteen tulkintaan ja hyväksyntään voidaan liittää seuraavat yleiset havainnot:

- palautetta ei yleensä hyväksytä tai sitten se ymmärretään väärin
- välitön palaute koetaan mielekkääksi
- positiivinen palaute havaitaan ja muistetaan negatiivista palautetta paremmin
- toistuvuus tehostaa palautteen vaikutusta
- mikäli palaute on vastaanottajan odotusten mukainen, se hyväksytään helpommin
- mikäli palautteen lähde koetaan luetettavaksi, se hyväksytään helpommin
- suoritusta voidaan parantaa palautetta lisäämällä, mikäli samalla kehitetään vastaanottajan omaa kykyä arvioida suoritustaan
- palautteella kehitetään sitä suorituksen osiota, johon palaute kohdistuu sekä
- palautteeseen suhtaudutaan yksilöllisesti.¹⁷⁹

Kuten yllä olevasta luettelosta huomataan, niin palautteeseen suhtautuminen on hyvin yksilöllistä ja palautteen vastaanottaja kokee sen omien ennakko-odotustensa mukaan positiiviseksi tai negatiiviseksi. Nämä ennakko-odotukset liittyvät vahvasti vastaanottaja omaan kokemusmaailmaan ja tulkintaan tapahtuneesta. Palaute aiheuttaakin usein vastaanottajassaan tunnekuohun, jonka voimakkuus ja pituus ovat suhteessa itseluottamukseen ja sitä kautta kykyyn sietää arvostelua. Yksilöllisyyden ymmärtäminen onkin palautetta antavalle esimiehelle oleellinen taito. Tätä kautta voidaan rakentaa organisaatiokulttuuri, joka tukee palautteen antamista. Tällöin mahdollistetaan yksilöille positiivisempi lähestymistapa palautteeseen.¹⁸⁰

¹⁷⁷ Nissinen. Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 93

¹⁷⁸ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 95–96

¹⁷⁹ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 97. Alun perin: Ruohotie, P.: Kannustava johtaminen. Tampereen Yliopisto, 1990

¹⁸⁰ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 96–98

5.3.2. Syväjohtamisen malli

Syväjohtamisen malli rakentuu edellä kuvatun johtamiskäyttäytymisen viitekehykselle. Mallin keskeinen tekijä on palautteen hankkiminen omasta johtamiskäyttäytymisestään.¹⁸¹ Kyseessä ei siis ole niinkään malli johtamisesta, vaan malli ja työkalu johtajana kehittymisestä.

Syväjohtamisen mallissa johtamiskäyttäytyminen mallinnetaan palautteen avulla, johon käytetään omaa mallille luotua kysymyssarjaa. Mallinnus tapahtuu kolmen pääulottuvuuden kautta, jotka ovat syväjohtaminen, kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen. Syväjohtamisen ulottuvuudet eli kulmakivet ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen.¹⁸²

Syväjohtamisen malli rakentuu kymmenestä ulottuvuudesta, jotka esitellään lyhyesti seuraavaksi.¹⁸³

Ammattitaito

Ammattitaito tarkoittaa tietoja ja käytännön taitoja, joita johtaja tarvitsee tehtävästään selviytyäkseen. Palautteen kautta yksilöllä on mahdollisuus kehittää omia arvojaan ja asenteitaan ja sitä kautta ammattitaitoaan.¹⁸⁴

Luottamuksen rakentaminen

Rehellisen, oikeudenmukaisen ja tasapuolisen käyttäytymisen kautta johtajalla on mahdollisuus saavuttaa alaisten kunnioitus ja jopa ihailu. Luottamus esimiehen ja alaisten välille rakentuu erityisesti silloin, kun alaiset kokevat esimiehen asettavan tarvittaessa alaistensa edun oman etunsa edelle. Tällöin myös riskit koetaan yhteisiksi.¹⁸⁵

Inspiroiva tapa motivoida

Tämä ilmenee siten, että johtaja kykenee motivoimaan alaisiaan siten, että he löytävät omasta työstään uutta sisältöä, uusia piirteitä ja haasteita. Johtaja kykenee siis määrittämään alaisilleen heidän työnsä yhteisten tavoitteiden mukaiset vaatimukset. Johtajan oma innostava esimerkki on keskeisessä roolissa ja hän jakaa tilaisuuden tullen kiitosta hyvistä työsuorituksista.¹⁸⁶

¹⁸¹ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 99

¹⁸² Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 99–100

¹⁸³ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 100

¹⁸⁴ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 100

¹⁸⁵ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 100

¹⁸⁶ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 100–101

Älyllinen stimulointi

Tämä ilmenee siten, että johtaja kykenee rohkaisemaan alaisiaan luovuuteen sekä hakemaan ongelmiin uusia ratkaisumalleja ja työhön uusia näkökulmia. Johtaja ottaa alaiset mukaan ideointiin ja ongelmanratkaisuihin eikä odota heidän olevan kanssaan aina samaa mieltä. Johtaja ei näe virheitä pelkästään negatiivisina asioina, vaan mahdollisuuksina oppia ja kehittyä. Johtajan taito antaa palautetta on siis korostuneessa asemassa.¹⁸⁷

Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen

Tämä ilmenee siten, että johtajalla on myönteinen ihmiskäsitys ja kyky ymmärtää alaisiaan myös ihmisinä ja yksilöinä - johtaja siis havaitsee alaisistaan yksilölliset kasvamis- ja kehittymistarpeet. Tämä vaati sitä, että johtaja kuuntelee alaisiaan ja viettää paljon aikaa heidän kanssaan. Johtaja pyrkii siis huomioimaan toiminnassaan alaistensa yksilölliset erot.¹⁸⁸

Kontrolloiva johtaminen

Kontrolloiva johtaminen on lähellä transaktionaalista johtamista, jossa johtaja ei luota alaisiinsa riittävästi, joka ilmenee siten, että johtaja pyrkii tekemään tärkeimmät asiat pelkästään itse ja alaiset nähdään huonosti motivoituneina ja valvottavina yksilöinä. Johtaja näkee virheet pelkästään negatiivisina asioina, joista pitää rangaista. Kontrolloivan johtamisen heikkoutena on alaisten luovuuden ja motivaation lasku sekä passivoituminen ja tehokkuuden lasku.¹⁸⁹

Passiivinen johtaminen

Tämä ei käytännössä ole johtajuutta lainkaan. Johtaja työskentelee pääsääntöisesti omissa oloissaan ja hän puuttuu asioihin vasta pakon edessä. Hän olettaa organisaation rakenteen ja rutiinien antavan alaisille riittävät perusteet työsuoritteiden hoitamiselle. Hän ei halua ottaa kantaa asioihin, välttelee vastuu ja pakoilee ongelmatilanteissa. Johtajalle päätöksen teko on vaikeaa ja yleensä se tapahtuu liian myöhään, jotta ilmenneisiin asioihin voitaisiin puuttua ajoissa.¹⁹⁰

Tehokkuus

Tämä ilmenee siten, että johtaja kykenee vaikuttamaan koko organisaation tehokkuuteen siten, että annetut tavoitteet saavutetaan ja ajoittain jopa ylitetään. Johtaja kykenee luomaan alais-

¹⁸⁷ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 101

¹⁸⁸ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 101

¹⁸⁹ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 101

¹⁹⁰ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 102

taan ryhmän, jolle tyypillistä on sujuva ja rakentava yhteistyö. Johtaja kykenee luomaan tehokkuudella organisaatioon menestyksen ilmapiirin.¹⁹¹

Tyytyväisyys

Tyytyväisyys liittyy oleellisesti organisaation tehokkuuteen ja menestykseen, mutta myös itse johtajaan. Johtaja ja hänen johtamiskäyttäytyminen nähdään menetyksen mahdollistajana, vaikka koettaisiin, että alaiset itse ovat saavuttaneet tyytyväisyyteen johtaneet asiat.¹⁹²

Yrittämisen halu

Tämä ilmenee siten, että johtaja kykenee sitouttamaan alaisensa työyhteisöön, johtajaan ja tavoitteisiin. Tämän yrittämisen halun kautta alaiset itseohjautuvasti lisäävät omaa työpanostaan. Johtaja kykenee siis käyttämään saavutettua menestystä hyväkseen motivoidakseen alaisiaan entistä parempiin työsuorituksiin.¹⁹³

Huomioitavaa on kuitenkin se, että ”jokaisen johtajan johtamiskäyttäytymisessä on niin syväjohtamisen, kontrolloivan johtamisen kuin passiivisen johtamisen aineksia. Kysymys on siitä, missä suhteessa toisiinsa ja kuinka vahvoina nämä esiintyvät. Tehokkaimmat johtajat näyttävät käyttävän selvästi eniten syväjohtamisen ulottuvuuksia”.¹⁹⁴

Toimintaympäristöllä ja tilannetekijöillä on vaikutus syväjohtamisen ulottuvuuksien keskinäisiin suhteisiin. Yleistäen ryhmätasolla vaikuttamisessa korostuvat luottamuksen rakentaminen ja inspiroiva tapa motivoida, kun taas vastaavasti yksilötasolla vaikuttamisessa korostuvat älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Asiantuntijaorganisaatioissa taas johtamisessa korostuvat luovuuden ja innovatiivisuuden takia inspiroiva tapa motivoida ja älyllinen stimulointi.¹⁹⁵

Kriisitilanteissa - kuten esimerkiksi organisaation muutoksen johtamisessa - johtamisessa korostuvat luottamuksen rakentaminen ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Tämä perustuu siihen, että kriisitilanteissa ihmiset taantuvat Maslowin tarvehierarkiassa, jolloin turvallisuuden tunne saa korostetun aseman. Nissisen mukaan syväjohtamisella voidaan ennaltaehkäistä monia organisaation tehokkuutta haittaavia ilmiöitä.¹⁹⁶

¹⁹¹ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 102

¹⁹² Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 102

¹⁹³ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 102

¹⁹⁴ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 104

¹⁹⁵ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 105

¹⁹⁶ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 105

Toisaalta on huomioitava, että todellinen johtajuus muodostuu alaisten merkitysperspektiivien muotoutumisen kautta, eli johtajan johtamiskäyttäytymisen suhteutumisen omiin ennakkoodotuksiin ja kokemuksiin. Johtaja toimii samoin myös omien esimiestensä suhteen. Näin olen ”tämä on pysyvä haaste meille jokaiselle johtajuutemme kehittämisessä: uudessa ympäristössä, uusien ihmisten keskellä on aktiivisesti haettava palautetta ja päivitettävä oman johtajakäyttäytymisen tehokkuus muuttuneissa olosuhteissa. Tästä syystä johtajuutemme ei ole koskaan valmis, vaan edellyttää jatkuvaa oppimista”.¹⁹⁷

5.4. Motivaatiojohtaminen

Motivaatiojohtaminen on valittu tähän työhön yhdeksi johtamisen aspektiksi, koska se tutkijan mielestä on varsin lähellä Vesa Nissisen syväjohtamisen mallia ja antaa hyviä perusteita johtamiskäyttäytymiselle myös silloin, kun kyseessä on muutoksen johtaminen. Seuraavaksi esitellään lyhyesti motivaatiojohtamisen keskeisimmät näkemykset.

Motivaatiojohtamisen perustana on osallistava, kannustava ja innostava johtamistapa, jonka tavoitteena on kehittää organisaatiota oppivaksi ja innovatiiviseksi pitämällä henkilöstön motivaation korkealla tasolla. Motivaatiojohtamisella saavutetaan organisaatiossa ilmapiirin parantumista sekä luottamuksen ja luovuuden lisääntymistä.¹⁹⁸

Yksi motivaatiojohtamisen keskeisistä tekijöistä on vilpitön pyrkimys yksilöiden motivaatiotekijöiden korostettuun huomioimiseen. Tällä tarkoitetaan sitä, että kullekin organisaation jäsenelle pyritään rakentamaan työtehtävät oman mielenkiinnon ja osaamisen kautta - eli pyritään pois ajattelusta työlle tekijä kohti ajattelua tekijälle työtä.¹⁹⁹

Toinen keskeinen tekijä motivaatiojohtamisessa on avoin keskustelu ihmisten luonne-eroista. Ihmiset ovat kaikki luonteeltaan erilaisia ja heitä motivoivat eri asiat sekä heillä on erilaisia näkökulmia asioihin. Motivaatiojohtamiselle pyritään siihen, että organisaation henkilöstö ymmärtää jäsentensä erilaiset luonteet ja niiden kautta saatavat organisaatiota hyödyttävät erilaiset ajatukset ja näkökulmat.²⁰⁰

Kolmas keskeinen tekijä motivaatiojohtamisessa on luovuudelle edullisen ilmapiirin rakentaminen. Tämä saavutetaan rakentamalla hyvä luottamus organisaation jäsenten ja esimiesten

¹⁹⁷ Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 106

¹⁹⁸ Leskelä: Motivaatiojohtaminen, s. 125

¹⁹⁹ Leskelä: Motivaatiojohtaminen, s. 125–126

välille. Luovuutta esiintyy organisaatioissa, joissa henkilöstö tuntee itsensä luotetuiksi ja arvostetuiksi ja joissa he eivät koe asemaan uhatuksi ja ilmipiiriä painostavaksi.²⁰¹

Neljäs keskeinen tekijä motivaatiojohtamisessa osallistava, kannustava ja innostava johtaminen. Tämä saavutetaan esimiehen osoittaessa arvostusta alaisiaan kohtaan, luomalla työtehtävät innostaviksi ja mahdollistamalla henkilöstön osallistuminen heidän työtehtäviin ja -ympäristöön liittyviin päätöksiin. Nämä edesauttavat motivoivan työilmapiirin muodostumista.²⁰²

Motivaatiojohtamisen keinot soveltuvat tutkijan mielestä erinomaisesti osaksi organisaation muutosprosessin johtamista. Yllä olevat neljä teesiä on vain osattava muokata oikeanlaisiksi, jotta muutoksesta johtuvaa kriisiä voidaan pienentää.

5.5. Tilannejohtaminen

Tilannejohtaminen on Paul Hersyen ja Kenneth H. Blanchardin luoma malli johtamisesta. Tässä työssä tämä malli otetaan esille, koska tutkijan mielestä tilannejohtamisen malli on oleellinen silloin, kun puhutaan muuttuvan organisaation johtamisesta.

Kuten jo aiemmin mainittiin, niin diagnosointi on yksi menestyvän johtajan johtamistaidollinen kyky. Ollakseen tehokas, on johtajan kyettävä mukauttamaan johtamistyyliä vastaamaan ympäristön asettamia vaatimuksia. Tähän vaaditaan se, että johtajalla on kyky henkilökohtaiseen joustavuuteen ja laaja taitovalikoima, jotta hän kykenee muuntelemaan omaa käyttäytymistään vallitsevan tilanteen mukaisesti. Tilannejohtamisessa päähuomio keskittyy siis esimiehen käyttäytymiseen alaistensa suhteen. Tilannejohtaminen perustuu kolmen tekijän vuorovaikutukseen:

- esimiehen taholta annettujen ohjeiden ja ohjauksen määrä (tehtäväkeskeinen käyttäytyminen)
- esimiehen taholta aikaansaatu sosioemotionaalinen tuki ja määrä (ihmiskeskeinen käyttäytyminen)
- alaisten valmiustaso heidän suorittaessaan tiettyä toimintaa tai tavoitetta.²⁰³

²⁰⁰ Leskelä: Motivaatiojohtaminen, s. 126

²⁰¹ Leskelä: Motivaatiojohtaminen, s. 126

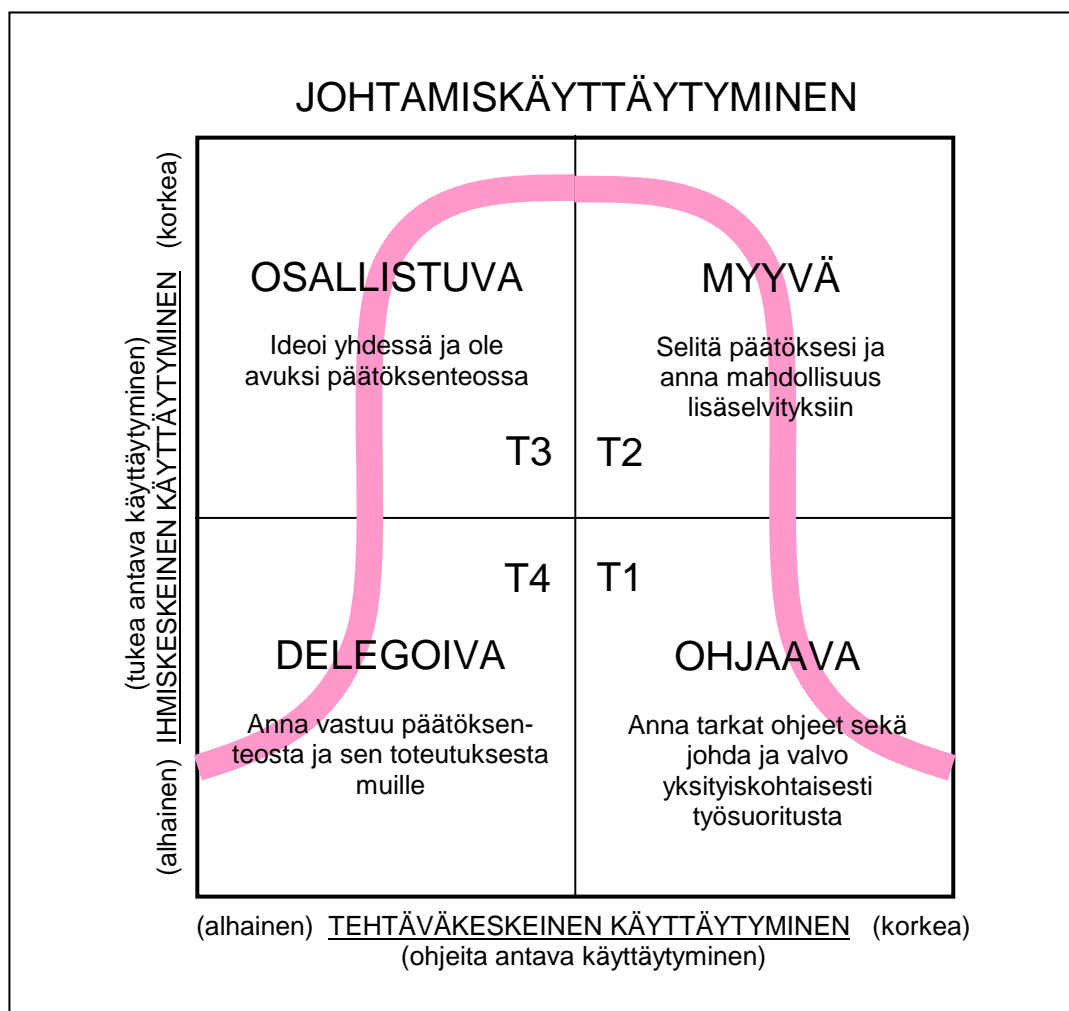
²⁰² Leskelä: Motivaatiojohtaminen, s. 126

²⁰³ Hersey, Blanchard: Tilannejohtaminen, s. 162–163

Hersey ja Blanchardin mukaan ”tehtäväkeskeinen käyttäytyminen määritetään laajuudeksi, jolla esimies määrittelee henkilön tai ryhmän velvollisuudet ja vastuut. Tällaisen käyttäytymiseen kuuluu siitä määrääminen, mitä ihmiset tekevät, kuinka tekevät, milloin tekevät, missä tekevät ja kuka tekee”. Tälle tehtäväkeskeiselle käyttäytymiselle luonteenomaista on yhden-suuntainen viestintä esimieheltä alaisen suuntaan.²⁰⁴

Vastaavasti heidän mukaansa ”ihmiskeskeinen käyttäytyminen määritellään laajuudeksi, jolla esimies käyttää kahden- tai monensuuntaista viestintää. Tällaiseen käyttäytymiseen kuuluu kuunteleminen, auttaminen ja tukea antava käyttäytyminen”.²⁰⁵

Seuraavassa kuvassa on esitetty tilannejohtamisen mukainen johtamiskäyttäytymisen malli.



Kuva 18: Johtamiskäyttäytyminen²⁰⁶

²⁰⁴ Hersey, Blanchard: Tilannejohtaminen, s. 165

²⁰⁵ Hersey, Blanchard: Tilannejohtaminen, s. 165

²⁰⁶ Hersey, Blanchard: Tilannejohtaminen, s. 164

Edellisestä kuvasta voidaan huomata neljä erilaista johtamistyyliä, jotka voidaan kuvata seuraavasti:

- tyylille 1 (T1) ominaista on keskimääräistä korkeampi tehtäväkeskeisyys ja vastaavasti keskimääräistä alhaisempi ihmiskeskeisyys. Tätä tyyliä voidaan kutsua myös ohjaukselliseksi johtamiskäyttäytymiseksi.
- tyylille 2 (T2) ominaista keskimääräistä korkeampi tehtävä- ja ihmiskeskeisyys. Tätä tyyliä voidaan kutsua myös myyväksi johtamiskäyttäytymiseksi.
- tyylille 3 (T3) ominaista on keskimääräistä korkeampi ihmiskeskeisyys ja vastaavasti keskimääräistä alhaisempi tehtäväkeskeisyys. Tätä tyyliä voidaan kutsua myös osallistavaksi johtamiskäyttäytymiseksi.
- tyylille 4 (T4) ominaista keskimääräistä alhaisempi tehtävä- ja ihmiskeskeisyys. Tätä tyyliä voidaan kutsua myös delegoivaksi johtamiskäyttäytymiseksi.²⁰⁷

Punertava käyrä johtamiskäyttäytymisen kuvassa edustaa korkean onnistumistodennäköisyyden sisältäviä yhdistelmiä ihmis- ja tehtäväkeskeisessä käyttäytymisessä.²⁰⁸

Huomioitavaa on se, että johtajat eivät ole puhtaasti minkään tyylin edustajia, vaan he mukauttavat tyyliään tilanteen mukaan. Vastaavasti mitä enemmän johtajat osaavat mukauttaa käyttäytymistään sitä tehokkaampia heidän vaikutusyritykset alaisiinsa ovat. Johtajan tehokkuuteen vaikuttavat esimies itse, alaiset, ylempi esimies, avaintyötoverit, organisaatio, työn asettamat vaatimukset sekä päätöksentekoon käytettävissä oleva aika.²⁰⁹

Hersey ja Blanchard määrittelevät valmiuden ”asteeksi, jolla alainen kykenee ja on halukas suorittamaan määrätyn tehtävän. ... Valmius ei ole henkilökohtainen ominaispiirre, eikä siinä ole kysymys henkilöiden piirteiden, arvostusten, iän tai muun sellaisen arvioinnista. Valmiudessa on kysymys siitä, kuinka valmis henkilö on suorittamaan määrätyn tehtävän”.²¹⁰

Valmius muodostuu kahdesta osatekijästä - kyky ja halu. ”Kyky on tietoa, kokemusta ja taitoa, jota henkilöllä tai ryhmällä on tietyn tehtävän tai toiminnon suorittamiseksi. Se on osaamista.” Vastaavasti ”halu on määrä, joka henkilöllä tai ryhmällä on itseluottamusta, sitoutumista ja motivaatiota tietyn tehtävän suorittamiseksi”.²¹¹

²⁰⁷ Hersey, Blanchard: Tilannejohtaminen, s. 166

²⁰⁸ Hersey, Blanchard: Tilannejohtaminen, s. 170

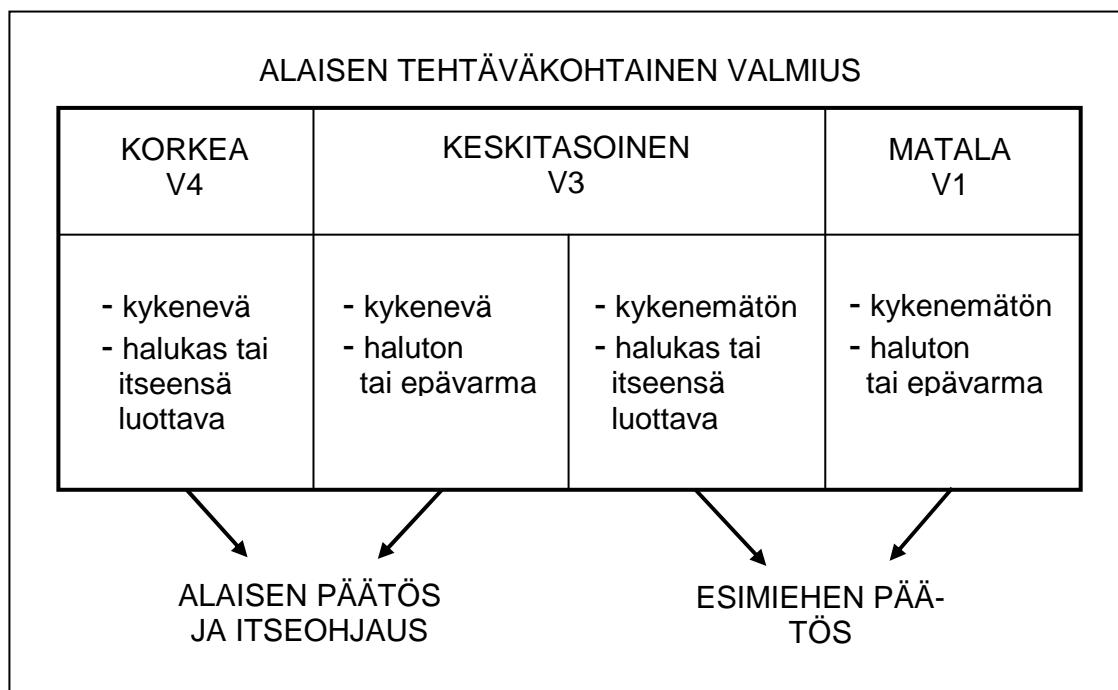
²⁰⁹ Hersey, Blanchard: Tilannejohtaminen, s. 166–167

²¹⁰ Hersey, Blanchard: Tilannejohtaminen, s. 167

²¹¹ Hersey, Blanchard: Tilannejohtaminen, s. 168

Huomioitavaa on se, että haluttomuus ei ole täysin yksiselitteinen termi. Silloin kun asia on outo ja uusi, niin silloin tunteena on usein pelokkuus ja epävarmuus - kokemattomuuden kautta voidaankin haluttomuuden tilalla käyttää termiä epävarmuus.²¹²

Seuraavassa kuvassa on esitetty tilannejohtamisen mukainen alaisten valmiuden malli.



Kuva 19: Alaisten valmius²¹³

Kuten yllä olevasta kuvasta voidaan huomata, niin valmius voidaan jakaa neljään osioon:

- alhainen valmius (V1)
 - kykenemätön ja haluton eli alainen ei osaa ja hänen motivaationsa on alhainen
 - kykenemätön ja epävarma eli alainen ei osaa ja hänen itseluottamuksensa on alhainen
- keskitasoinen valmius (V2)
 - kykenemätön, mutta halukas eli alainen ei osaa, mutta hän yrittää ja on motivoitunut
 - kykenemätön, mutta luottaa itseensä, eli alainen ei osaa, mutta luottaa itseensä esimiehen ollessa paikalla antamassa neuvoja

²¹² Hersey, Blanchard: Tilannejohtaminen, s. 168

²¹³ Hersey, Blanchard: Tilannejohtaminen, s. 164

- keskitasoinen valmius (V3)
 - kykenevä, mutta haluton eli alainen osaa, mutta hän motivaationsa on alhainen
 - kykenevä, mutta epävarma eli alainen osaa, mutta hän epävarma tai pelokas suorittamaan annettua tehtävää yksin
- korkea valmius (V4)
 - kykenevä ja halukas eli alainen osaa ja on motivoitunut
 - kykenevä ja itseensä luottava eli alainen osaa ja hänen itseluottamuksensa on korkealla.²¹⁴

Alaisten valmiuksien (V1-V4) ja johtamistyylien (T1-T4) välille voidaan löytää vastinparit ja tätä kautta tilanteeseen sopivin ja tehokkain johtamiskäyttäytymisen tapa. Sopivat vastinparit ovat seuraavat:

- V1 ja T1: alaisten ollessa alhaisella valmiustasolla, johtamisessa on korostuvat selkeät ohjeet eli mitä tehdään, missä ja kuinka. Vastaavasti tuen määrä alaisille pidetään alhaisena. Tämä ilmenee erityisesti keskustelujen vähäisyytenä annetuista tehtävistä. Johtamiskäyttäytyminen on siis ohjaava.
- V2 ja T2: alaisten motivaation ollessa korkea, mutta taitotason vielä alhainen, johtamisessa korostuvat selkeiden ohjeiden lisäksi keskustelut, joilla tuetaan ja rohkaistaan sekä selvennetään tehtävien suorittamista. Esimies pyrkii saamaan alaisensa ostamaan ajatuksensa. Johtamiskäyttäytyminen on siis myyvä.
- V3 ja T3: alaisten taitotason ollessa korkea, mutta motivaation ollessa alhainen tai olo epävarma, johtamisessa korostuvat keskustelut, joilla tuetaan ja rohkaistaan sekä motivoidaan alaista tehtävien suorittamiseen. Vastaavasti ohjeiden antaminen ei enää ole tärkeässä roolissa. Oleellista on sitouttaa ja ylläpitää kommunikointia. Johtamiskäyttäytyminen on siis osallistuva.
- V4 ja T3: alaisten ollessa korkealla valmiustasolla, johtamisessa korostuvat havainnointi ja tarkkailu. Alaiset eivät enää tarvitse juurikaan ohjeita eivätkä tukea, vaan tärkeämpää on antaa heidän suoriutua tehtävistään itsenäisesti. Johtamiskäyttäytyminen on siis delegeiva.²¹⁵

Huomioitavaa on, että johtajan on annettava alaisilleen mahdollisuus kehittää valmiuttaan heidän kykyjen ja halujen mukaisesti. Tähän esimiehellä on mahdollisuus liikkumalla johtamis-

²¹⁴ Hersey, Blanchard: Tilannejohtaminen, s. 169–170

²¹⁵ Hersey, Blanchard: Tilannejohtaminen, s. 170–172

käyttäytymisen punertavalla käyrällä joustavasti alaisten valmiuksien kehittymisen mukana ohjaavasta tyylistä kohti delegeoivaa.²¹⁶

5.6. Johtamisesta heränneitä ajatuksia

Johtamisesta on kirjoitettu valtava määrä tutkimuksia ja teoksia. Kaikille näille on kuitenkin ominaista se, että ne perustuvat alaisten sitouttamiseen, tarpeiden tyydyttämiseen ja motivaation lisäämiseen. Erona kaikissa on kuitenkin lähestymistavan valinta. Hämmästyttävää itseleni oli kuitenkin se, että tällä tapaa tarkasteltuna johtamisen perusteet yhtyvät markkinoinnin ja viestinnän perusteisiin. Niissä kaikissa pätevät samat lainalaisuudet - ostajan, vastaanottajan ja alaisen tarpeiden tyydyttäminen, motivaation lisääminen ja sitouttaminen, jotta haluttu päämäärä saavutetaan. Tästä heräsi minulle väkisinkin ajatus, että markkinointi, viestintä ja johtaminen keskittyvät samojen ihmisen käyttäytymiseen liittyvien perusteiden ympärille. Erot löytyvät lähestymistavasta - markkinoinnilla yritetään saada haluttu toiminto mielekkääksi, viestinnällä saatetaan markkinoinnin ajatus tietoisuuteen ja johtamisella toimeenpannaan haluttu toiminta. Nämähän muodostavat siis selkeän kokonaisuuden. Toisin sanoen, kun johtajalla on tarve saada alaiset tekemään jotakin, niin hänen on toimittava seuraavalla tavalla:

- johtajan on luotava visio halutusta lopputuloksesta
- tämän jälkeen hänen on päätettävä, miten asia markkinoidaan alaisille
- seuraavaksi hänen on päätettävä, miten haluttu lopputulos viestitetään, jotta alaiset voivat sitoutua siihen omien tarpeiden ja motivaatioiden kautta ja viestitettävä se
- lopuksi toimintaa on ohjattava johtamisen avulla, jotta haluttu lopputulos saavutetaan.

Edellä kuvattu markkinoinnin, viestinnän ja johtamisen yhteys on mielestäni hyvin lähellä transformaationaalista johtamista. Se taas on selkeässä kytköksessä syvä johtamiseen, tilannejohtamiseen ja motivaatiojohtamiseen. Kaikissa näissä johtamisen lajeissahan oleellista on alaisten tarpeiden ja motivaatioiden tunnistaminen sekä sitouttaminen haluttuun toimintaan. Organisaation muutoksen johtamisen näkökulmasta ei johtamisen eri koulukuntien näkemyksissä ole merkittäviä eroja lopputuloksen saavuttamisen kannalta. Oleellisempaa on ymmärtää ihmisten käyttäytymiseen liittyvät lainalaisuudet ja pyrkiä johtamaan toimintaa markkinoinnin, viestinnän ja johtamisen kombinaationa.

Nissisen lanseeraama syväjohtamisen -malli soveltuu mielestäni erinomaisesti muutostilanteen johtamiseen. Samoin tekevät motivaatiojohtaminen ja tilannejohtaminen. Teoreettisesti

²¹⁶ Hersey, Blanchard: Tilannejohtaminen, s. 174

tarkasteltuna on erittäin vaikeaa muutosta johdettaessa määritellä, mikä edellä mainituista teorioista tai malleista on soveltuvin, koska niiden käytännön erot ovat erittäin pienet. Muutostilanteessa oleellisempaa onkin johtajalle havainnoida alaisten valmiustasoja tilannejohtamisen mallin mukaisesti ja soveltaa omaa johtamistaan ja liittyy siihen edellä kuvattuja markkinoinnin ja viestinnän keinoja. Alaisilla saattaa muutosprosessin aikana oma valmiustaso vaihdella henkilökohtaisista ja sidosryhmistä riippuvista syistä lähes päivittäin. Mikäli tämä havainnointi onnistuu, niin onnistumiseen johtamisen lopputuloksen kannalta on irrelevanttia, mitä johtamisen teoriaa tai mallia käyttää.

6. CASE-TARKASTELU

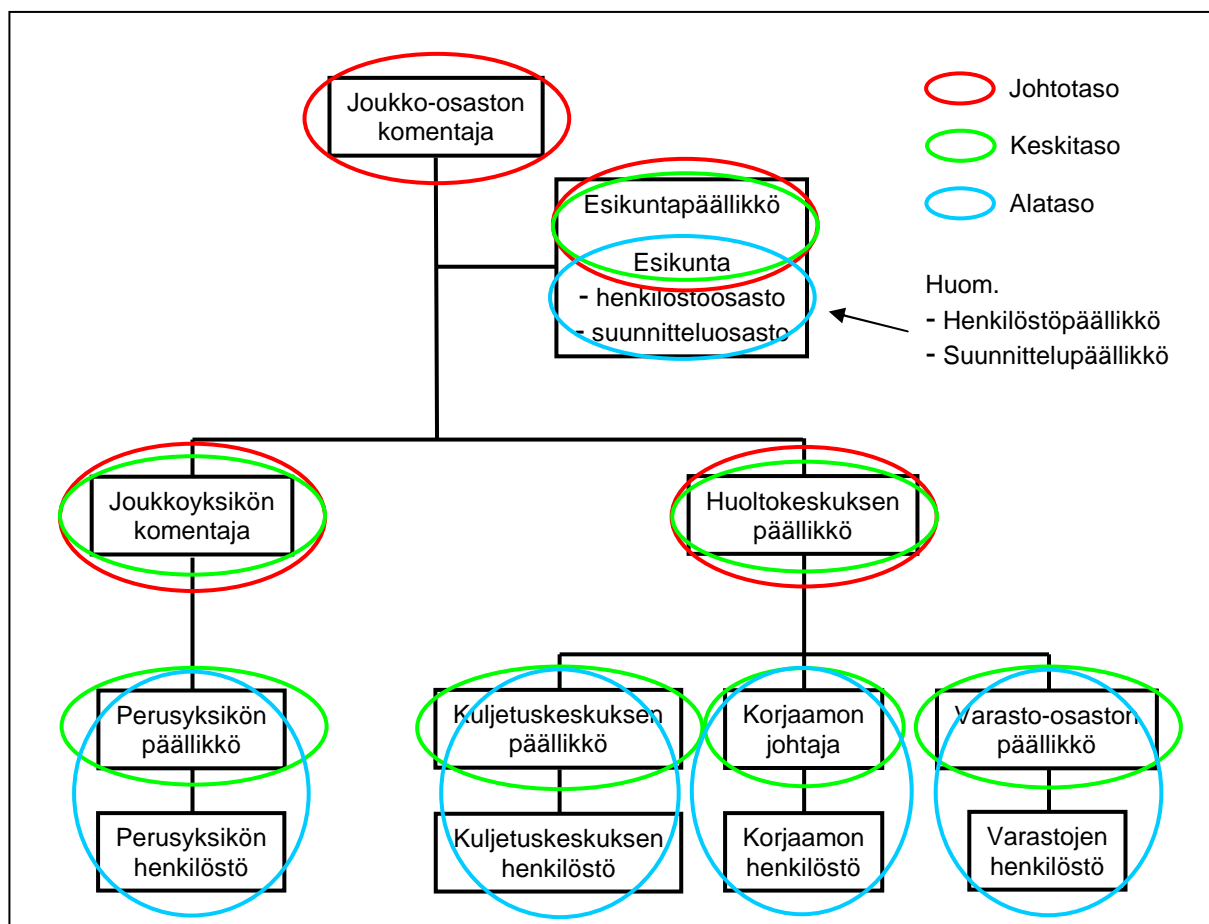
6.1. Case-tarkastelun lähtökohta ja perusteet

Tässä työssä kokoavana lukuna on case-tarkastelu. Case-tarkastelua varten luotiin hypoteettinen puolustusvoimien organisaatio, joka ei vastaa mitään olemassa olevaa puolustusvoimien organisaatiota. Case-organisaatio on myös varsin pelkistetty, koska identtisten alaorganisaatioiden määrän kasvattamisella ei ole merkitystä case-tarkastelun kannalta. Tämän case-tarkastelun tarkoituksena on pyrkiä antamaan vastauksia tämän työn päätutkimuskysymykseen - miten markkinoinnilla voidaan tukea muutoksen kohteeksi joutuvaa organisaatiota?

Huomioitavaa case-tarkastelun kannalta on se, että vaikka markkinointia ja viestintää käsiteltiin alaluvuissakin erillisinä ilmiöinä, on niillä kuitenkin hyvin tiivis liityntäpinta toisiinsa - markkinointia ei olisi ilman viestintää. Näin ollenkin tässä työssä viestintä määriteltiin markkinoinnin alakäsitteeksi - markkinoinnissa päätetään mitä sanomaa halutaan viedä eteenpäin ja viestinnän keinoilla toteutetaan se. Viestintä on siis markkinoinnin työkalu.

Tässä työssä case-tarkasteluna on puolustusvoimien organisaatio, jonka koko toiminta lakkautetaan nykyisellä paikkakunnalla. Organisaatio ja sen toiminnot siirretään toiselle paikkakunnalle, jossa se sulautetaan siellä jo entuudestaan olevaan organisaatioon. Tarkastelussa ei oteta huomioon yksittäisten ihmisten ja toimintojen nykytilaa ja tulevaisuutta uudella paikkakunnalla, vaan tarkoituksena on pysyä yleisellä tasolla ja tarkastella asiaa organisaation näkökulmasta. Tarkastelussa ei myöskään huomioida muutoksen vaatimia aikatekijöitä eikä materiaalia, vaan keskitytään henkilöstönäkökulmaan ja muutoksen markkinoinnissa oleellisiin tapahtumiin.

Seuraavassa kuvassa on esitetty tämän työn case-tarkastelun organisaatio ja johtamistasot.



Kuva 20: Case-organisaatio ja johtamistasot

Edellisessä kuvassa on esitetty hypoteettinen varusmieskoulutusta antava joukko-osasto. Organisaatio muodostuu kolmesta erilaisesta työyhteisöstä:

- joukkoyksikkö, joka muodostuu pelkästään sotilaista
- esikunta, joka muodostuu sotilaista ja siviilityöntekijöistä. Sotilaat ovat määräenemistössä, siviilihenkilöstö on lähinnä sihteereitä.
- huoltokeskuksesta, joka muodostuu sotilaista ja siviilityöntekijöistä. Sotilaat ovat vähemmistönä, henkilöstön painottuessa asentajiin, varastomiehiin, teknikoihin ja insinööreihin.

Organisaatiota johtaa joukko-osaston komentaja, jolla apunaan on esikuntapäällikön johdossa oleva esikunta, joka on jaettu henkilöstöosastoon ja suunnitteluosastoon. Joukko-osaston komentajalla on suoraan alaisuudessaan kaksi organisaatiota - koulutusta antava joukkoyksikkö ja huollon palveluja tuottava huoltokeskus. Joukkoyksikön komentajalla puolestaan on alai-

suudessaan perusyksikkö, jonka päällikkö johtaa omaa henkilöstöään. Huoltokeskuksen päälliköllä taas on alaisuudessaan kuljetuskeskus, korjaamo ja varasto-osasto, joiden päälliköt/johtaja johtavat omia henkilöstöjään.

Kuvaan on merkitty punaisilla, vihreillä ja sinisillä ympyröillä kolme eri johtamisen tasoa. Punaisella on merkitty organisaation johtamisen johtotaso, johon kuuluvat joukko-osaston komentaja, esikuntapäällikkö, joukkoyksikön komentaja, huoltokeskuksen päällikkö. Näiden lisäksi johto-osaan kuuluvat myös esikunnasta henkilöstöpäällikkö - vastaa koko organisaation henkilöstöasioista - ja suunnittelupäällikkö - vastaa koko organisaation varainkäytöstä ja sen suunnittelusta. Johtotaso vastaa organisaation kokonaistoiminnan suunnittelusta ja johtamisesta, johtajanaan joukko-osaston komentaja.

Vihreällä on merkitty organisaation johtamisen keskitasot, joita ovat:

- esikuntapäällikkö, henkilöstöpäällikkö ja suunnittelupäällikkö vastaavat esikunnan toimintojen suunnittelusta johtamisesta, johtajanaan esikuntapäällikkö
- joukkoyksikön komentaja ja perusyksikön päällikkö vastaavat joukkoyksikön toimintojen suunnittelusta ja johtamisesta, johtajanaan joukkoyksikön komentaja
- huoltokeskuksen päällikkö, kuljetuskeskuksen päällikkö, korjaamon johtaja ja varasto-osaston päällikkö vastaavat huoltokeskuksen toimintojen suunnittelusta ja johtamisesta, johtajanaan huoltokeskuksen päällikkö.

Sinisellä on merkitty organisaation johtamisen alatasot, joita ovat:

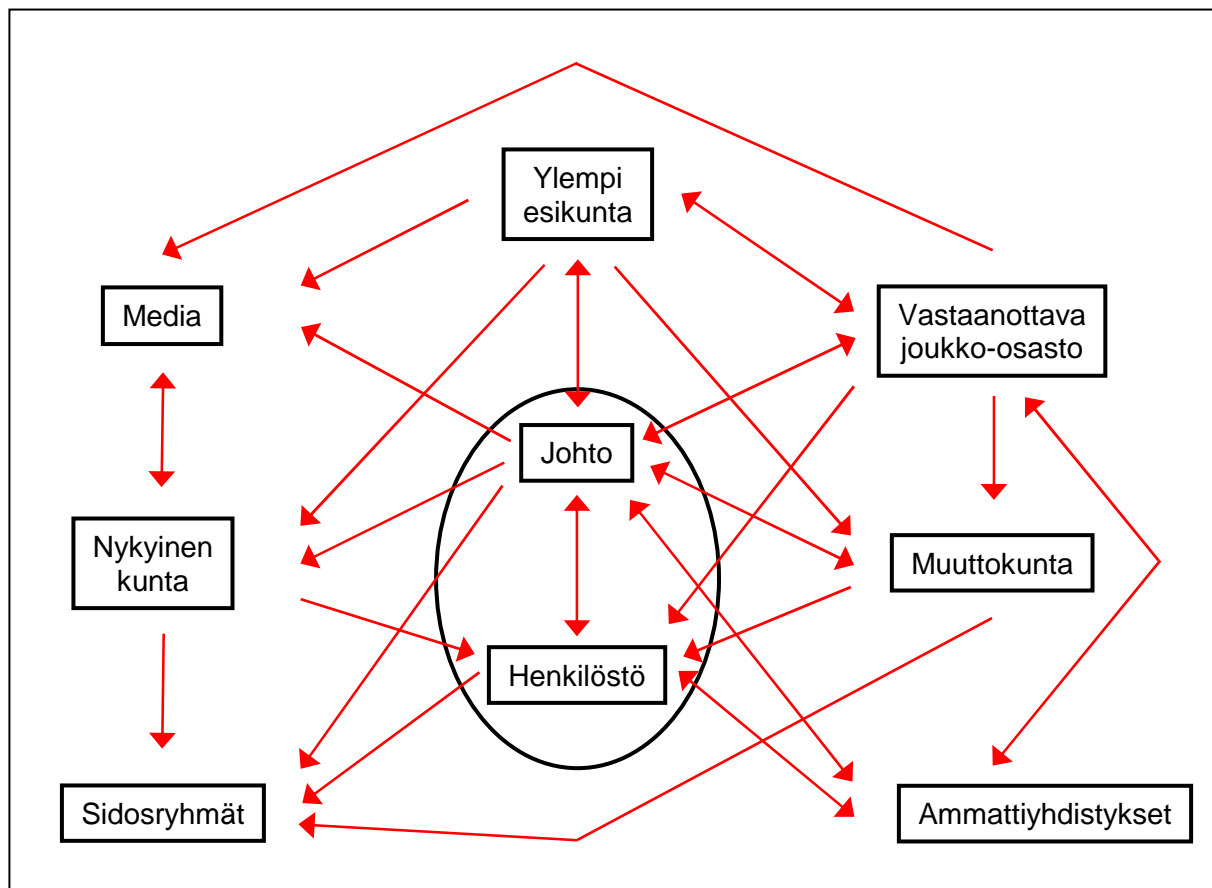
- henkilöstöpäällikkö ja suunnittelupäällikkö ja heidän johtamat osastot, jotka muodostavat esikunnan
- perusyksikön päällikkö ja hänen johtama henkilöstö, jotka muodostavat perusyksikön
- kuljetuskeskuksen päällikkö ja hänen johtamansa henkilöstö, jotka muodostavat kuljetuskeskuksen
- korjaamon johtaja ja hänen johtamansa henkilöstö, jotka muodostavat korjaamon
- varasto-osaston päällikkö ja henkilöstönsä, joka muodostavat varasto-osaston.

Lisäksi eri työpisteissä muodostuu omia pieniä johtamisentasoja, mutta ne rajataan pois tästä case-tarkastelusta.

Tämä jaottelu osoittaa sen, että muutostilanteessa keskitason johtajat - esikuntapäällikkö, joukkoyksikön komentaja ja huoltokeskuksen päällikkö - ovat avainasemassa. He ovat muka-

na johtotasolla suunnittelemassa koko organisaation toimintaa lakkautuksessa ja tämän jälkeen keskitasolta alaspäin toteuttamassa laatimansa suunnitelman toimeenpanoa.

Case-tarkasteluun on laadittu myös viitekehys, jossa yllä kuvattu organisaatio joutuu toimimaan muutoksen aikana. Viitekehys on kuvattu seuraavassa kuvassa.



Kuva 21: Case-tarkastelun viitekehys

Edellisessä kuvassa keskelle ympyrän sisälle on kuvattu muutoksen kohteeksi joutunut organisaatio, joka on esitelty edellä. Johdolla tarkoitetaan organisaation johtotasoa, jonka toiminnasta vastaa joukko-osaston komentaja. Tässä yhteydessä henkilöstöllä tarkoitetaan organisaation johtotason ulkopuolelle jäävään henkilöstöä. Organisaation ympärille on kuvattu tutkijan mielestä ne tahot, jotka ovat merkitseviä organisaation muutoksen läpiviemiseksi. Punaiset nuolet kuvaavat tutkijan mielestä tärkeimpiä yhteistoimintasuhteita muutokseen liittyen. Yksisuuntainen nuoli kuvaa yhteydenottoa ja kaksisuuntainen nuoli vuoropuhelua. Seuraavaksi selvennetään punaisten nuolten kuvaamia yhteistoimintasuhteita.

Johto

- johdon on oltava jatkuvassa vuoropuhelussa henkilöstönsä kanssa muutoksesta tuleesta päätöksestä lähtien aina muutoksen loppuunsaattamiseen saakka
- johdon oltava aktiivisessa vuoropuhelussa ylemmän esikunnan kanssa, jotta toimenpiteille saadaan ohjeistus ja valtuutus, ja jotta toimenpiteet vastaavat ylempien esikuntien visiota ja strategiaa muutoksesta
- johdon on oltava aktiivisessa vuoropuhelussa vastaanottavan joukko-osaston kanssa, jotta henkilöstö ja tehtävät saadaan mahdollisimman hyvin sovitettua yhteen ja muodostettua uusi joukko-osasto
- johdon on oltava vuoropuhelussa muuttokuntaan, jotta henkilöstön siirtymisen aiheuttamat tarpeet kunnassa voitaisiin ottaa huomioon etupainotteisesti
- johdon on oltava vuoropuhelussa ammattiyhdistysten kanssa, jotta se voi varmistua, että henkilöstön etuudet muutoksessa varmistuvat. Tähän voidaan käyttää apuna myös luottamusmiehiä.
- johdon on oltava yhteydessä henkilöstön sidosryhmiin (perheitä/vast), jotta tiedottaminen ei jää pelkästään henkilöstön vastuulle. Tällä vähennetään väärinkäsityksiä ja perättömiä huhuja.
- johdon on oltava yhteydessä nykyiseen kuntaan, jotta se pystyy varautumaan ennakolta organisaation poistumiseen
- johdon on oltava ajoittain yhteydessä mediaa, jotta muutoksesta informoitaisiin oikealla tavalla, eikä media spekuloisi tapahtumia toisen käden tietojen pohjalta

Henkilöstö

- henkilöstön on oltava jatkuvassa vuoropuhelussa johdon kanssa muutoksen alusta alkaen, jotta sen pelot, huolet ja toiveet tulisivat niin johdon kuin ylemmän esikunnan tietoon
- henkilöstön on oltava vuoropuhelussa ammattiyhdistysten kanssa, jotta henkilöstö voivat varmistua siitä, että heille kuuluvia etuuksia noudatetaan. Tähän voidaan käyttää myös luottamusmiehiä.
- henkilöstön on oltava aktiivisessa yhteydessä omiin sidosryhmiinsä, jotta perheiden/vast tulevaisuutta voidaan suunnitella ja toimeenpanna etupainotteisesti

Ylempi esikunta

- ylemmän esikunnan on oltava aktiivisessa vuoropuhelussa organisaation johdon kanssa, jotta voidaan varmistaa, että heidän visionsa ja strategiansa toteutuvat muutoksessa
- ylemmän esikunnan on oltava aktiivisessa vuoropuhelussa vastaanottavan joukko-osaston kanssa, jotta varmistetaan, että lakkautettavan organisaation henkilöstö ja toiminnot sulautetaan onnistuneesti
- ylemmän esikunnan oltava tarvittaessa yhteydessä muuttokuntaan, jotta voidaan varmistaa, että siirtyvän henkilöstön tarpeet huomioidaan
- ylemmän esikunnan on oltava tarvittaessa yhteydessä nykyiseen kuntaan. Tällä tuetaan organisaation johdon yhteydenottoa.
- ylemmän esikunnan on oltava yhteydessä median kanssa, jotta muutoksen informoitaisiin oikealla tavalla, eikä media spekuloisi tapahtumia toisen käden tietojen pohjalta

Vastaanottava joukko-osasto

- vastaanottavan joukko-osaston on oltava aktiivisessa vuoropuhelussa ylemmän esikunnan kanssa, jotta toimenpiteille saadaan ohjeistus ja valtuutus, ja jotta toimenpiteet vastaavat ylempien esikuntien visiota ja strategiaa muutoksesta
- vastaanottavan joukko-osaston on oltava aktiivisessa vuoropuhelussa lakkautettavan organisaation johdan kanssa, jotta henkilöstö ja tehtävät saadaan mahdollisimman hyvin sovitettua yhteen ja muodostettua uusi joukko-osasto
- vastaanottavan joukko-osaston on oltava yhteydessä lakkautettavan organisaation henkilöstöön, jotta heidät pystyttäisiin sitouttamaan etupainotteisesti yhdistymiseen
- vastaanottavan joukko-osaston on oltava yhteydessä muuttokuntaan, jotta varmistetaan lakkautettavan organisaation henkilöstön kunnalliset tarpeiden huomioon ottaminen
- vastaanottavan joukko-osaston on oltava vuoropuhelussa ammattiyhdistysten kanssa, jotta henkilöstön etuuksia noudatetaan. Tämä koskee erityisesti uusien tehtävien vaativuuden luokituksia.
- vastaanottavan joukko-osaston on oltava yhteydessä mediaan, jotta muutoksesta ja sen vaikutuksista informoitaisiin oikealla tavalla

Ammattiyhdistykset

- ammattiyhdistyksien on oltava vuoropuhelussa niin johdon, henkilöstön kuin vastaanottava joukko-osaston kanssa, jotta henkilöstö etuudet muutoksessa varmistetaan

Nykyinen kunta

- nykyisen kunnan on oltava yhteydessä henkilöstöön ja sidosryhmiin, jotta he pystyvät tarjoamaan mahdollisimman hyvät kunnalliset palvelut niille perheille/vast, jotka jäävät asumaan nykyiseen kuntaan. Tämä koskee erityisesti lasten päivähoitoa, koska organisaation lakkautus saattaa sulkea päiväkodin, mikäli henkilöstön lapset ovat keskittyneet yhteen päiväkotiin.
- nykyisen kunnan on oltava vuoropuhelussa median kanssa, jotta muille kuntalaisille välitetään oikeaa tietoa lakkautuksen vaikutuksista kuntaan.

Media

- median on oltava vuoropuhelussa nykyisen kunnan kanssa, jotta kuntalaisille voitaisiin välittää oikeaa informaatiota lakkautuksen vaikutuksista kuntaan

6.2. Case-tarkastelun toteutus

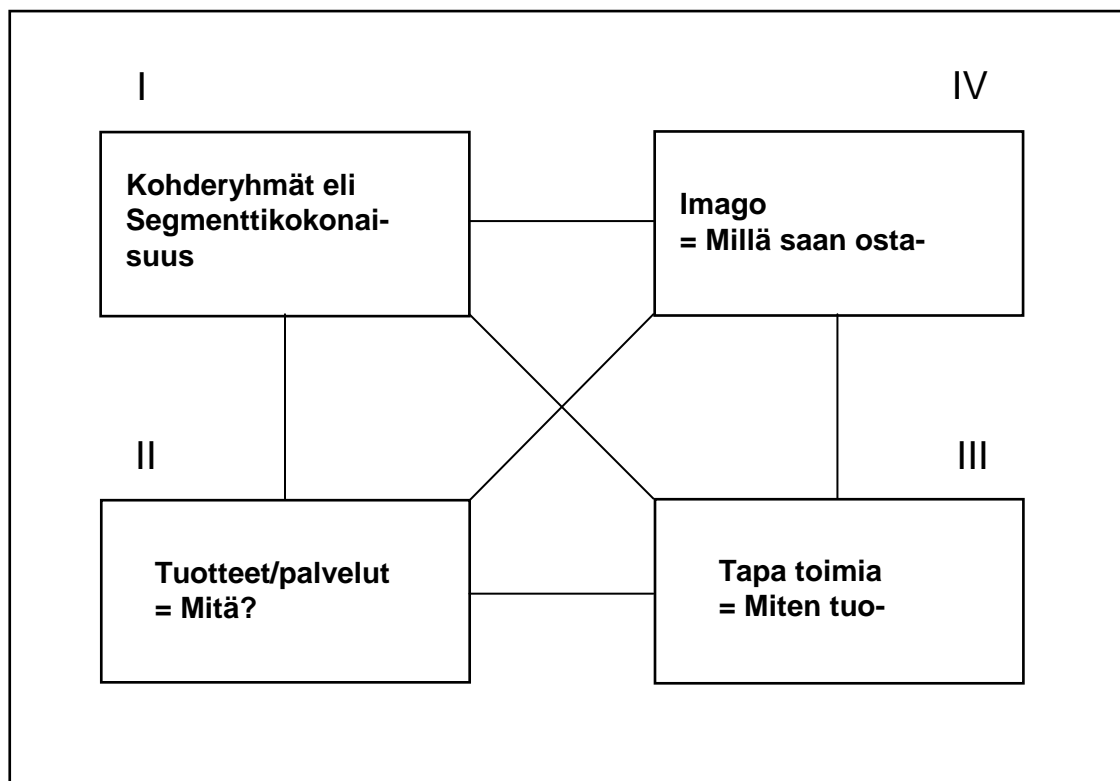
Case-tarkastelu alkaa lähtötilanteesta, jossa viitekehyksessä mainittu ylempi esikunta on omiin visioihinsa ja strategiaansa perustuen antanut käskyn, että joukko-osasto lakkautetaan ja sen koko henkilöstö ja toiminnot siirretään toiselle paikkakunnalle ja sulautetaan siellä olevaan joukko-osastoon. Lakkautuspäätös tulee joukko-osastolle yllätyksenä, ja sen valmistelu on pidetty salassa ylemmän esikunnan toimenpitein.

Käskyn lakkauttamisesta saatuaan joukko-osaston johtotaso kokoontuu ja laatii analyysin tilanteesta. Analyysin jälkeen johtotason on mahdollisimman nopeasti pidettävä ensimmäinen tiedotustilaisuus koko joukko-osaston henkilöstölle muuttuneesta tilanteesta ja aiotuista jatko-toimenpiteistä. Tässä tiedotustilaisuudessa olisi hyödyllistä hyödyntää Maslowin tarvehierarkiaan perustuvaa käyttötarvemarkkinointia. Tällä tarkoitetaan markkinointia, joka kohdistuu tarvehierarkian alapäähän, eli turvallisuuden tunteeseen. Muutos aiheuttaa aina henkilöstössä pelkotiloja. Tiedotustilanteen painopiste onkin oltava siinä, että muutoksesta huolimatta kaikkien työpaikka on turvattu. Tällä on erityisen suuri merkitys joukko-osaston siviilityöntekijöille, joiden irtisanominen muutosten yhteydessä on helpompaa kuin sotilaiden.

Johtotason on pyrittävä mahdollisimman nopeasti luomaan lakkautuksesta ja muutoksesta visio ja sitä tukeva strategia. Jotta tämä on mahdollista, on johtotason käynnistettävä vuoropuhelut ylemmän esikunnan ja vastaanottavan joukko-osaston kanssa, jotta

- varmistuttaisiin siitä, mikä on ylemmän esikunnan lakkautusta koskeva visio ja strategia. Tämä on oleellista, jotta lakkautettavan joukko-osaston oma visio ja strategia yhtyisivät ylemmän esikunnan vastaaviin.
- saataisiin selville, mitkä ovat vastaanottavan joukko-osaston resurssit ja millä aikataululla se kykenee tukemaan lakkauttamista. Näiden pohjalta aloitetaan yhteinen suunnittelu.

Vision ja strategian laatimiseen voidaan käyttää niin kutsuttua aivorihtä. Tähän tapahtumaan kannattaa ottaa mukaan henkilöstön edustajia, jotta heidän sitouttaminen muutoksen toteutukseen voidaan aloittaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Samoin ideointiin on oleellista saada edustajat myös ylemmästä esikunnasta ja vastaanottavasta joukko-osastosta, jotta heidänkin näkemyksensä tulevat ilmi. Hyvänä työkaluna vision ja strategian laatimiselle on käyttää hyväksi markkinoinnillista liikeidean mallia.



Kuva 22: markkinoinnillinen liikeidea²¹⁷

²¹⁷ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 46

Tässä tapauksessa neljän eri osion sisältö täytyy muokata lakkautusta vastaaviksi. Ne voisivat olla esimerkiksi seuraavat:

- kohderyhmät: kohderyhmänä lakkautuksessa on joukko-osaston henkilöstö
- tuotteet/palvelut: realistinen lakkautussuunnitelma, infotilaisuudet ja keskustelupaneelit, muuttopalveluiden luominen, asiantuntijaluennot muun muassa sosiaaliala- oista ja muutokseen liittyvistä psyykkisistä aspekteista, koulutustarjonta tai -tuki henkilöstölle, mikäli heidän työtehtäviin tulee muutoksia
- tapa toimia: henkilöstön kuunteleminen, sitouttaminen ja osallistaminen vastuullisina henkilöinä lakkautussuunnitelman toteuttamiseen, ylemmän esikunnan ja vastaanottavan joukko-osaston sitouttaminen, muuttokunnan sitouttaminen
- imago: huolenpito henkilöstöstä myös muutosten keskellä.

Tämän työkalun kautta muutoksen visioksi voisi muodostua esimerkiksi kahden joukko-osaston yhdistäminen, jossa henkilöstöstä huolehditaan niin, että muutoksen vaikutuksen heihin ja heidän sidosryhmiin minimoidaan niin pieneksi kuin mahdollista. Strategia yhtyy lakkautussuunnitelmaan, jossa otetaan huomioon yllä olevassa luettelossa olevia asioita.

Kun visio ja strategia lakkautuksesta on saatu valmiiksi, johtotason on järjestettävä henkilöstölle uusi tiedotustilaisuus. Tiedotustilaisuuteen osallistuvat johtotason lisäksi edustajat ylemmästä esikunnasta ja vastaanottavasta joukko-osastosta. Tilaisuudelle on varattava riittävästi aikaa ja sillä on kaksi teemaa:

- itse tiedotustilaisuus, jossa käydään ”virallisesti” lakkautukseen liittyvät asiat ja esitellään visio ja strategia
- keskustelupaneeli, jossa henkilöstö voi kysyä ja purkaa tunteitaan niin johtotasolta kuin ylemmän esikunnan ja vastaanottavan joukko-osaston edustajilta. Tärkeää on vastata rehellisesti myös lakkautuksen negatiivisiin ja aina ei niin mukaviin aihepiireihin. Mikäli kaikkiin esille nousseisiin kysymyksiin ei pystytä vastaamaan heti, on vastaus toimitettava henkilöstön tietoon mahdollisimman nopeasti. Avoimuudella ja rehellisyydellä lisätään henkilöstön luottamusta ylemmän esikunnan sekä oman ja vastaanottavan joukko-osaston johtotason sitoutumiseen ja haluun toteuttaa lakkauttaminen henkilöstön kannalta mahdollisimman hyvin.

Jotta edellä mainittu tiedotustilaisuus onnistuisi mahdollisimman hyvin, on siinä esiintyvien eri organisaatioiden edustajien pohdittava tarkasti, miten asiat esitetään, jotta koko tilaisuuden punainen lanka säilyisi. Tilaisuus ja siinä käsiteltävät asiat pitää siis osata markkinoida hyvin

henkilöstölle. Markkinoinnillisesti voidaan edelleen hyödyntää tarvehierarkian alaosa, eli käyttötarpeita turvallisuuden tunteen vahvistamista työpaikan pysyvyydestä. Lisäksi on järkevää aloittaa tässä vaiheessa jo välinetarpeiden markkinointi. Nehän kohdistuivat tarvehierarkiapyramidin ylempiin osiin käsittäen muun muassa itsensä toteuttamisen, arvostetuksi tulemisen ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. Oleellista tiedotustilaisuudessa onkin ”kylvää siemen” henkilöstölle, jotta välinetarpeita voidaan jatkossa vahvistaa. Tilaisuuden tärkeimpänä viestinä oikean informaation lisäksi on saada henkilöstölle aikaan tunne, että he ovat yksilöinä organisaatiolle tärkeitä, heidän ammattitaitoaan arvostetaan ja tarvitaan. Lisäksi heidän on tunnettava, että myös johtotaso on samassa tilanteessa heidän kanssaan ja yhteistyöllä vaikeudet voidaan kääntää positiiviselle puolelle.

Käyttö- ja välinetarpeiden ohella kyseessä on myös puhdas sisäinen markkinointi. Sisäisen markkinoinnin tärkeimpänä tehtävänä on varmistaa liikeidean toimivuus selvittämällä henkilöstölle liikeidean sisältö ja toteutus, jotta jokainen tietää:

- liikeidean sisällön
- oman yksikkönsä roolin liikeideassa
- oman roolinsa yksikössään
- ne yksikön ja henkilön tehtävien toimintatavat, joilla liikeidea toteutetaan.²¹⁸

Tässä tapauksessa liikeidea voidaan korvata muutosprosessilla, joka sisältää muutoksen vision ja strategian.

Huomioitavaa on myös se tosiasia tällaisessa poikkeustapauksessa, että ollaan tilanteessa, jossa tiedotustilaisuuden pitäjät yrittävät myydä oman ideansa vastapuolen vähäistä tarpeista ja motivaatiosta huolimatta. Itse asiassa molemmat osapuolet ovat pakko-tilanteessa. Myyvän osapuolen on saatava esittämänsä asiansa kaupaksi, jotta muutosprosessin haluttuun lopputulokseen päästään. Vastaavasti henkilöstön on ostettava myytävä tuote, jotta he pystyvät olemaan mukana toteuttamassa muutosta. Mikäli pakon sanelemia kauppia ei synny, saattaa se johtaa henkilöstön keskuudessa äärimmäiseen vastustamiseen ja sitä kautta irtisanoutumisiin. Yhtenä apukeinona voisi välinemarkkinoinnin ohella käyttää mielikuvamarkkinointia. Sen mukaanhan kaikki myydään tunteella. Oleellista on siis pyrkiä luomaan muutoksesta johtuvan kaaoksen keskelle mielikuva positiivisesta tulevaisuudesta, joka saavutetaan koko henkilöstön yhteisvoimin. Luotua mielikuvaa on pidettävä yllä koko prosessin ajan ja aina mahdollisuuksien mukaan pyrittävä vahvistamaan sitä. Samoin esimiesten johtamistoiminnan on korreloi-

²¹⁸ Rope: Markkinointiosaaminen, s. 294

tava tätä mielikuvaa, ettei se romuttuisi johtajien huonon toiminnan seurauksena. Ei saa siis syntyä tilannetta, että henkilöstö kokee heidät pakotetuiksi mukaan muutokseen.

Jotta edellä mainitut käyttö- ja välinetarpeet saataisiin markkinoitua henkilöstölle faktoihin perustuvan informaation lisäksi, on tilaisuuden viestintään paneuduttava huolella. Tässä auttavat strategiaviestinnän ja muutosviestinnän keinot. Viestinnässä on huomioitava sanojen kaksoismerkitykset - varsinainen merkitys ja sivumerkitys. Viestin sisällön sivumerkitykset olisi saatava mahdollisimman vähäiseksi, jotta vältettäisiin mahdollisimman paljon ristiriitaisen tulkintojen syntymistä.

Strategiaviestinnän tarkoituksena on luoda yhteistä ymmärrystä strategiasta. Sen avulla selvennetään strategian laatimiseen, lakkautuksen käytäntöihin, henkilöstön rooleihin, vastuisiin ja aikatauluun liittyvää asioita. Strategiaviestintä jakautui siis strategian sisällöstä viestittämiseen, strategiaa tukevaan viestittämiseen ja strategiaprosessista viestittämiseen. Tässä tapauksessa niiden välisiä eroja saattaa olla vaikea löytää, koska viestinnän tavoitteena on saada strategia ymmärretyksi ja tukea sen mukaista toimintaa. Strategiaviestinnälle oleellista onkin siis saada aikaan henkilöstön keskuudessa hyväksyntä valitulle strategialle ja sitä kautta tukea henkilöstön toimintaa koko prosessina ajan, jotta haluttu visio toteutuisi mahdollisimman onnistuneesti.

Strategiaviestinnässä on huomioitava se, että se ei ole pelkästään organisaation johdon laatimaa suunnitelmallista viestintää. Siihen liittyvät oleellisesti henkilöstön väliset käytävä- ja kahvitaukokeskustelut. Nämä asiat huomioiden on ymmärrettävä, että viestintä on sanojen ohella myös vahvasti tekoja. Tämän avulla luodaan pohja muun muassa seuraaville seikoille:

- rakennetaan hyvä henki
- määritellään strategiaa tukevia arvoja ja normeja
- kerrotaan muutoksen syyt
- asetetaan tavoitteita
- legitimoidaan uudet näkökulmat ja
- rakennetaan luottamusta ja sitoutumista.²¹⁹

Muutosviestintää suunnitellessa on hyvä huomioida seuraavat seikat:

- yksinkertaiset ja selkeät perustelut muutoksen välttämättömyydestä ja yhteisön tulevaisuudesta

²¹⁹ Hämäläinen, Maula: Strategiaviestintä, s. 29

- sidosryhmien toiminta ja vaikutukset yhteisön ja henkilöstön toimintaan muutoksen jälkeen
- henkilöstön vakuuttaminen johdon sitoutumisesta ja ymmärryksestä muutokseen sekä laadittujen suunnitelmien toteutuskelpoisuudesta
- menestyksen ja epäonnistumisen seuraukset organisaatiolle ja henkilöstölle
- muutoksesta on tiedotettava jatkuvasti ja usein
- henkilöstölle on annettava mahdollisuus kertoa omat mielipiteensä, tuntemuksensa, ymmärryksensä ja ehdotuksensa
- henkilöstön panoksen merkitys muutoksen toteuttamisessa.²²⁰

Muutosviestinnässä on tiedotustilanteessa ja myös jatkossa läpi koko prosessin korostettava proaktiivista viestintää. Sehän vastasi kysymykseen miksi. Sen keskeisenä tekijähän on eri tasojen välinen vuoropuhelu. Onnistuessaan viestinnällä kyetään tunnistamaan ja ennaltaehkäisemään tulevia kriisitekijöitä. Muutostilanteessa pitää vastavuoroisesti välttää reaktiivista viestintää, jolla vastattiin kysymykseen mitä. Se saatetaan kokea henkilöstön keskuudessa esimiesten selittelyksi tehdyistä päätöksistä.

Tiedotustilaisuudella on hyvä mahdollisuus onnistua, kun huomioidaan hyödylliset markkinoinnin keinot ja viestitään se henkilöstölle käyttäen hyväksi strategia- ja muutosviestinnän keinoja. Onnistuessaan tilaisuudessa kyetään vähentämään henkilöstön pelkotiloja muutoksen suhteen sekä aloittamaan heidän sitouttaminen positiivisen suhtautumisen kautta.

Tässä vaiheessa on hyvä ottaa käyttöön yksi sisäisen viestinnän hyvä työkalu eli tiedote. Tiedote ja tiedotteet voitaisiin tässä tapauksessa ymmärtää esimerkiksi joukko-osaston atk-järjestelmässä ylläpidettävänä sivustona, jonne kerätään kaikki mahdollinen lakkautusta koskeva tieto. Sivusto on laadittava mahdollisimman yksinkertaiseksi käyttää, jotta se ei tuota ongelmia henkilöstölle. Sivustolle on tärkeää tallentaa niin joukko-osaston itse kuin ylemmän esikunnan ja vastaanottavan joukko-osaston tiedotteita. Hyödyllistä voisi olla myös lisätä sivustolle kysymys- ja vastauspalsta, jossa henkilöstö voi tuo esille itselleen tärkeitä kysymyksiä. Tällöin sivustolla on ehdottomasti oltava erikseen määrätty, ylläpitäjä, joka tasaisin väliajoin tarkastaa sivuston ja huolehtii, että kysymyksiin vastataan mahdollisimman nopeasti.

Muutoksessa johtotason viestinnän merkitys korostuu. Heiltä odotetaan vastuuta ennakoida ja luoda selviytymistä edesauttavia menettelytapoja. Johdon viestinnän sisällön määrittää henki-

²²⁰ Juholin: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön, s. 248–249

löstön kyky ymmärtää muutos ja sitoutuminen siihen. Viestinnän onnistumiselle ratkaisevaa on johtajien ja esimiesten suhtautuminen muutokseen - onko se ilmoitusluonteinen asia vai kutsu muutoksen toteuttamiseen. Oikein tehtynä johdon viestinnällä voidaan madaltaa muutokseen kohdistuvaa vastarintaa ja motivoida henkilöstöä ajattelemaan muutosta mahdollisuutena. Tähän vaaditaan kuitenkin jatkuvaa viestintää muutoksen syistä, perusteluista ja toteutuksen etenemisestä ja onnistumisesta sekä uusista toimintatavoista ja niiden tuotteista. Muutostilanteessa viestinnän on oltava aitoa ja esimiesten on sitouduttava siihen omalla esimerkillään. Viestintä on kohdistettava niin omalle henkilöstölle kuin sidosryhmillekin.²²¹

Muutostilanteessa huomioitava asia on muutosvastarinta. Muutos aiheuttaa yksilöissä aina pelkotiloja ja vastarintaa. Markkinoinnillisesti tämä liittyy Festingerin kognitiivisen dissonanssin välttämiseen. Sen mukaan ihminen pyrkii sekä rationaaliseen että viisaaseen päätökseen, jolloin hän ei halua ristiriitaa tekemänsä päätöksen järkiperusteluiden kanssa. Tämä ilmenee esimerkiksi siten, että ostaja pyrkii aktiivisesti seuraamaan ostamansa tuotteen mainontaa, jotta voi vakuuttua päätöksensä viisaudesta ja samalla torjumaan kaikki sellaiset viestit, jotka osoittaisivat päätöksen huonoksi.²²² Tämä ilmiö ilmenee tässä tapauksessa siten, että henkilö, joka on vahvasti sitä mieltä, että lakkauttamisessa ei ole mitään järkeä, ottaa viesteistä vastaan vain hänen ajatuksiaan tukevia osaviestejä ja pyrkii eri viesteistä saatavia sirpaletteja yhdistelemällä saamaan itseään tukevia kokonaisuuksia. Tällaiseen henkilöön pitää pyrkiä vaikuttamaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, koska hänestä saattaa tulla muuten negatiivinen kellokas, jota ei saada sitoutettua muutokseen vaan hän vastustaa sitä loppuun saakka. Faktoihin ja rehellisyyteen perustuvan toistavan viestinnän ohella voidaan häneen yrittää vaikuttaa edellä mainituilla välinetarpeiden markkinoinnilla.

Sen jälkeen, kun lakkautettavan joukko-osaston johtotason laatima visio ja strategia, jota on tuettu ylemmän esikunnan ja vastaanottavan joukko-osaston tahoilta, on julkaistu henkilöstölle, tärkeimmäksi toimenpiteeksi nousee niiden jalkauttaminen keski- ja alatasoille. Jalkauttamisen keskiössä ovat keskitason johtajat. Heidän on luotava johtotason strategiasta käytännönläheinen suunnitelma, miten strategia itse asiassa toimeenpannaan. Tässä case-tarkastelussa näitä keskitason suunnitelmia luodaan kolme erilaista - esikunta, joukkoyksikkö ja huoltokeskus tarvitsevat erilaisten toiminnallisuksiensa takia jokainen omansa. Näiden laadintaan pätevät samat lainalaisuutensa kuin johtotasollakin. Työkaluna voi edelleen käyttää markkinoinnillisen liikeidean nelikenttämallia. Keskitasojen kannattaa henkilöstön sitouttamisen lisäämiseksi ottaa suunnitteluun mukaan edustajat alatasoilta. Suunnitelmien valmistuttua

²²¹ Juholin: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön, s. 244

on hyväksyttävä johtotasolla, jotta varmistutaan, että ne ovat samassa linjassa ja osoitetaan johtotason sitoutuminen keskitason suunnitelmiin. Hyväksynnän jälkeen on keskitasoilla pidettävät omat tilaisuutensa johtamilleen alatasoille. Näiden tilaisuuksien suunnittelussa ja läpivienneissä on hyvä käyttää samoja markkinoinnin ja viestinnän keinoja kuin johtotason tiedotustilaisuuksissa. Ylemmän esikunnan ja vastaanottavan joukko-osaston edustajien läsnäolo näissä tilaisuuksissa ei ole tarpeellista. Johtotason edustajien paikallaolo on kuitenkin suotavaa, koska sillä osoitetaan heidän sitoutuneisuus asiaan ja he voivat vastata esille nouseviin kysymyksiin.

Tarvitaanko lakkauttamista varten vielä kolmannet eli alatasojen suunnitelmat. Tämä asiaa pohdin pitkään ja tulin lopputulokseen kyllä ja ei. Joukkoyksikössä mielestäni ei tarvita alatasojen suunnitelmaa, koska kyseessä on homogeeninen sotilasorganisaatio, jonka lakkauttaminen ja koulutuksen alasajo voidaan liittää helposti keskitason laatimaan suunnitelmaan. Esikunnassa saattaa olla edullista, että henkilöstö- ja suunnitteluosastolle luodaan molemmille omat suunnitelmat, mutta mielestäni tämä ei ole pakollista, mikäli molempien osastot pystytään huomioimaan keskitason laatimassa suunnitelmassa. Huoltokeskuksessa sitä vastoin näen, että niin kuljetuskeskukselle, korjaamolle kuin varasto-osastolle laaditaan omat suunnitelmat niiden varsin erilaisten toimenkuvien takia. Tässä on kuitenkin huomioitava, että niiden pitää olla erittäin hyvässä synkronissa keskenään, jotta huoltokeskuksen keskitason laatima suunnitelma kyetään toteuttamaan.

Johtotason pitämän tiedotustilanteen jälkeen on käynnistettävä kolmikantainen vuoropuhelu ylemmän esikunnan, johtotason ja vastaanottavan joukko-osaston kanssa. Tämän vuoropuhelun tarkoituksena on mahdollisimman etupainotteisesti muodostaa kahdesta joukko-osastosta yksi uusi organisaatio, jossa jokaiselle yksilölle löytyy mahdollisimman mieluinen ja kykyjä vastaava tehtävä. Jotta lakkautettava joukko-osasto olisi hyvin valmistautunut tähän vuoropuheluun, on johtotason ennen sen alkamista selvitettävä henkilöstöltään heidän mahdollisia toiveita. Tätä voisi eräällä tapaa kutsua jopa käänteiseksi välinetarvemarkkinoinniksi, koska tällä toiminnalla sitoutetaan edelleen henkilöstöä muutokseen ja ruokitaan heidän tarvehierarkiensa yläosaa - itsensä toteuttaminen, arvostaminen ja yhteenkuuluvuus. Oleellisessa asemassa tässä tiedon hankinnassa ovat alatasojen johtajat, koska heillä on paras tietämys alaistensa osaamisesta ja haluista. Tämän kolmikantakeskustelun ja henkilöstön halukkuuksien kautta muodostuvat myös tarpeet mahdolliselle henkilöstön koulutukselle.

²²² Rope: Markkinointiosaaminen, s. 60–61

Tämän kolmikanta vuoropuhelun lopputuloksena syntyy uusi organisaatio, jossa on tehtävän tarkkuudella sovittu kumpi joukko-osasto täyttää henkilöstöllään minkäkin tehtävän. Ylemmän esikunnan roolina vuoropuhelussa on valvoa, että sen luomalla visiolla on mahdollisuus toteutua uudessa organisaatiossa. Toisena roolina sillä on toimia erotuomarina ja päätöksen tekijänä, mikäli henkilöstön tehtävistä muodostuu erimielisyyksiä kahden joukon välille. Läs-näolollaan ylempi esikunta myös sitoutuu uuden organisaation muodostamiseen.

Uuden organisaation tehtäväluettelon hyväksynnän jälkeen on se käsiteltävä keskitasojen kanssa, jotta he pystyvät valmistautumaan markkinoimaan uudet tehtävät alaisilleen sekä löytämään jokaiseen tehtävään sopivimman henkilön. Tämän jälkeen tehtäväluettelo julkaistaan koko henkilöstölle. Se voidaan tehdä koottuna koko organisaation tiedotustilaisuutena taikka sitten keskitason pitäminä tilaisuuksina. Oleellista kuitenkin on se, että koko organisaatiolle informoidaan uudet tehtävät samanaikaisesti, jotta vältytään eriarvoistavan tiedon jakamiselta. Markkinoinnillisesti tällä saavutetaan kaksi eri tavoitetta. Käyttötarvemarkkinoinnilla tyydytetään perustarpeet, eli turvallisuus työpaikan säilymisestä on todellakin varmistunut. Välinetarvemarkkinoinnilla pystytään tyydyttämään ylemmät tarpeet - tai ainakin kasvattamaan niitä - uudesta haastavasta tehtävästä täysin uudessa organisaatiossa, jonka tulevaisuuteen ylemmällä esikunnalla on suuri luottamus.

Uuden organisaation luominen on siis tehtävä etupainoisesti, jotta henkilöstö pystyy aloittamaan sidosryhmiensä kanssa tulevaisuuden suunnittelun. Myöskin sidosryhmillä on tarve saada turvallisuuden tarpeet tyydytettyä työpaikan suhteen. Mitä aiemmin puolustusvoimien palveluksessa olevien tehtävät varmistuvat, sitä aikaisemmin sidosryhmät pystyvät aloittamaan puolisoiden/vast työhakemisen sekä valmistelut uuden kodin ja lasten päivähoidon ja koulunkäynnin osalta. Tällä vahvistetaan henkilöstön ja sidosryhmien keskuudessa organisaation imagoa hyvänä ja vastuullisena työpaikkana. Omalla tavalla tämä on mielikuvamarkkinointia. Päätös lakkauttamisesta on aina henkilöstölle ja varsinkin sidosryhmille erittäin rankka kokemus, joten pienilläkin toimenpiteillä voidaan vahvistaa positiivista mielikuvaa henkilöstöstä huolehtimisesta.

Seuraava johtotason tehtävä yhteistoiminnassa vastaanottava joukko-osaston kanssa sitouttaa muuttokunta muutoksen markkinointiin. Yhtenä vaihtoehtona on kolmikantaneuvotteluna järjestää vastaanottavan joukko-osaston ja muuttokunnan yhteinen ”tervetuloa meille” - tapahtuma henkilöstölle ja heidän sidosryhmilleen. Tapahtuman virallisena ohjelmana on vastaanottavan joukko-osaston ja muuttokunnan esittely.

Oleellista tapahtumassa on seuraavat seikat:

- se järjestetään vastaanottavassa joukko-osastossa
- kutsujana ei ole lakkautettava joukko-osasto, vaan kutsuminen tapahtuu henkilökohdaisesti niin henkilöstölle kuin heidän sidosryhmilleen vastaanottavan joukko-osaston ja muuttokunnan toimesta
- tapahtumassa pitää olla ohjelmaa niin henkilöstölle kuin heidän sidosryhmilleen puolisoista lapsille.

Tähän tapahtumaan oleellisesti kuuluu vapaamuotoinen osuus (esimerkiksi perhejuhla), johon on kutsuttu myös vastaanottavan joukko-osaston henkilöstö sidosryhmineen. Tällä mahdollistetaan molempien osapuolien tutustuminen toisiinsa ja kontaktien luominen jo ennen varsinaista joukkojen yhdistymistä. Markkinoinnillisesti tällä saavutetaan niin käyttö- kuin välinetarpeet. Kunta pystyy markkinoimaan itseään ja sitä kautta kasvattamaan turvallisuudentunnetta. Vastaavasti yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy kun henkilöstö sidosryhmineen tuntee olevansa tervetullut uusiin tehtäviin uudelle paikkakunnalle.

Toisaalta tällaisella tilaisuudella saavutetaan myös mielikuva- ja sidosryhmämarkkinoinnin hyötyjä. Pyritään siis luomaan henkilöstölle ja heidän sidosryhmilleen positiivisia mielikuvia eri osapuolien aidosta sitoutumisesta muutoksen onnistuneeseen toteuttamiseen. Yhtenä oleellisena tekijänä tapahtumaa järjestettäessä on se, että se ei saa aiheuttaa osallistujille kustannuksia, koska muuten osanotto on vähäistä ja se antaa kuvan, että henkilöstöstä ei huolehdita. Tämä edelleen lisää henkilöstön sitoutumista muutokseen.

Muutoksen onnistuneen markkinoinnin kannalta yksi tärkeä asia on henkilöstön uusien tehtävien vaativuuden luokittelu. Vastuu tästä on oltava vastaanottavalla joukko-osastolla. Tällaisessa poikkeavassa tilanteessa heidän ei kannata tehdä sitä yksin vaan ottaa mukaan ammattiyhdistykset, jotta varmistuttaisiin siitä, että tehtävänkuvaukset laaditaan oikein. Lakkautettavan joukko-osaston asiantuntemusta ei kannata sivuuttaa tehtävien sisältöä laadittaessa, koska heillä on tiedossaan henkilöstön nykyisten tehtävien sisältö. Mikäli tässä onnistutaan henkilöstön kannalta hyvin, saavutetaan jälleen käyttö- ja välinetarvemarkkinoinnillisia etuja - tunteita, että huolehditaan ja arvostetaan.

Median vaikutusta ei myöskään kannata aliarvioida muutosprosessin aikana. Mikäli media onnistutaan kytkemään mukaan positiivissävyisellä uutisoinnilla, on tämä otollinen markkinointikeino. Edellä mainittu ”tervetuloa meille” - tapahtumaan on oleellista kytkeä media mu-

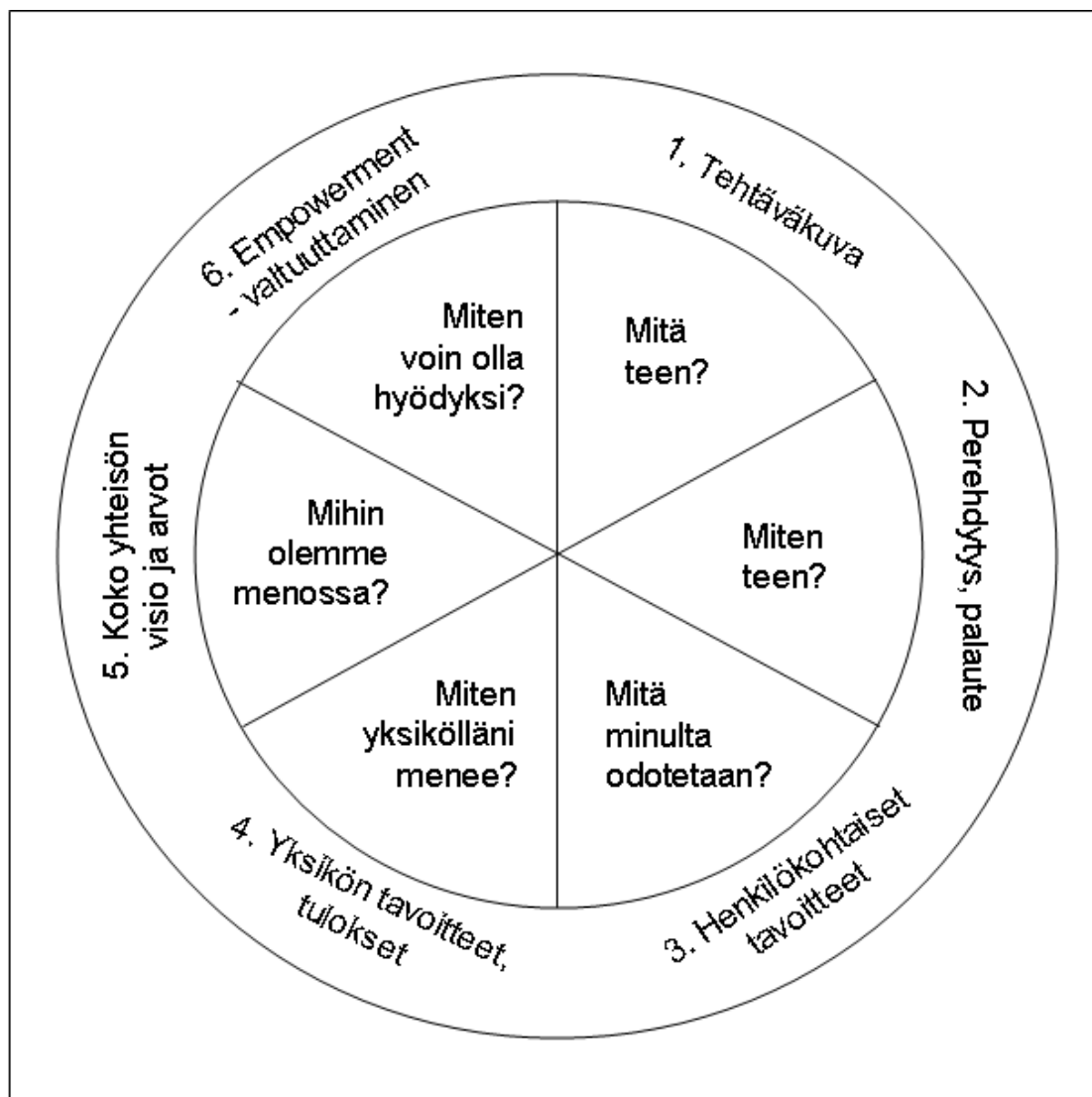
kaan. Onnistuneesti luodussa tapahtumassa ihmisten mieliala on yleensä positiivinen ja tämä välittyy myös median kautta. Tällä edelleen vahvistetaan henkilöstön tunnetta huolenpidosta ja yhteenkuuluvuudesta. Markkinoinnillisesti tämä on lähellä mielikuvamarkkinointia.

Sitten kun muutos on saatu vietyä loppuun ja kaksi joukkoa yhdistettyä, on edessä vielä prosessin yksi tärkeimmistä tapahtumista. Henkilöstöltä on kerättävä palaute, jossa he voivat kertoa oman mielipiteensä muutosprosessin onnistumisesta. Tällä saavutetaan kaksi tavoitetta. Ensinnäkin saadaan tietoa onnistumisista ja epäonnistumisista, jotta seuraavan muutosprosessin läpivieminen olisi helpompaa. Toiseksi tämä on jälkimarkkinoinnillisesti oleellista, jotta edelleen ylläpidetään henkilöstön tuntemuksia huolenpidosta ja heidän mielipiteensä arvostamisesta. Tällä on lisää positiivinen vaikutus henkilöstön suhtautumiseen ja sitoutumiseen työnantajaan.

Koko muutosprosessin aikana keskeisessä asemassa ovat keski- ja alatasojen johtajat, koska he työskentelevät päivittäin henkilöstön parissa. Muutoksen onnistumisessa oleellista onkin, että heidän sitouttaminen onnistuu alusta lähtien. Tämä on tärkeää, sillä näillä tasoilla tehdään koko muutosprosessin ajan jatkuvaa markkinointityötä omille henkilöstöille. Jos esimiehet ovat sitoutuneet muutoksen läpivientiin, niin suurella todennäköisyydellä myös alaiset ajan myötä sitoutuvat ja suhtautuvat positiivisemmin muutokseen. Tämä vaatii siis esimiehiltä jatkuvaa viestintää ja markkinointipuheita muutoksen puolesta ja henkilöstön tärkeydestä.

Hyvänä työkaluna tämän koko prosessin läpiviemiseksi on hyödyntää seuraavaa kuvaa. Muutostilanteessa siihen on yhdistettävä organisaation visioon ja strategiaan. Mikäli organisaation johtotaso on kyennyt luomaan ne tarpeeksi yksinkertaisiksi ja helposti ymmärrettäviksi, jotta henkilöstö kykenee sitoutumaan niihin, voidaan niiden avulla helposti vastata kuvan sektoreiden kysymyksiin. Tämän jälkeen on enää kyseessä esimiesten omat henkilökohtaiset taidot, joilla he yhdistävät eri markkinoinnin, viestinnän ja johtamisen teorian ja mallit, jotta muutos saadaan käytännössä toteutettua mahdollisimman hyvin. Tässä käytännön muutoksen johtamisessa korostuu erityisesti Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamisen malli. Muutosprosessin aikana esimiesten on huomioitava se, että alaisten valmiudet suorittaa annettuja tehtäviä saattavat vaihdella päivittäin. Normaalisti korkean valmiuden tasolla olevat alaiset saattavat ajoittain pudota valmiuden alemmille tasoille. Tämä johtuu heidän henkilökohtaisista sekä sidosryhmien pelkotoista ja huolesta tulevaisuuden suhteen. Näissä valmiuden muutostiloissa korostuvat esimiesten markkinoinnin, viestinnän ja johtamisen kokonaisvaltainen hyödyntämi-

nen, jotta valmiustasot kyettäisiin mahdollisimman joustavasti ja lyhyellä aikavälillä palauttamaan ennalleen ja mielellään jopa nostamaan niitä.



Kuva 23: Esimiehen viestintätehtävän sisällöt²²³

Toisaalta muutostilanteen johtamisessa korostuu myös esimiesten valmiudet transformatiiviseen johtajuuteen. Johtamisen on oltava hyvin ihmisläheistä ja yksilöiden henkilökohtaisiin tavoitteisiin, motivaatioihin ja ongelmiin suuntautunutta. Tällaisessa johtamisen monimutkaisessa tilanteessa korostuvat niin syväjohtamisen kuin motivaatiojohtamisen lainalaisuudet. Oleellista johtamisessa on siis yksilöiden tarpeiden huomioiminen. Haasteelliseksi johtamisen tekee se, että esimiehillä on kannettavinaan myös omat lakkauttamiseen liittyvät murheensa ja heidän omat valmiustasonsa vaihtelevat alaistensa tavoin. Tämä ei kuitenkaan saisi vaikuttaa esimiesten johtamistoimintaan. Jotta tätä tapahtuisi mahdollisimman vähän, on

ylemmän tason esimiesten huolehdittava alemman tason esimiesten jatkamisesta koko muutosprosessin ajan. Tämä vastuu pitää ulottaa aina ylempään esikuntaan saakka, jotta joukko-osaston johtotaso jaksaa johtaa muutoksen loppuun asti.

Edellä kuvatut yksittäiset lakkautusprosessin aikaiset keskeiset tapahtumat ja niiden markkinointiin ja viestintään vaikuttavat teoriat ja mallit ovat kuitenkin vain osatotuus onnistuneen lopputuloksen saavuttamisen kannalta. Tärkeää on, että koko prosessin ajan näitä markkinointin ja viestinnän työkaluja käytetään päivittäin kaikkien esimiesten toimenpitein johtamisen rinnalla aina pienistä asioista suurempiin. Onnistumisen kannalta oleellista onkin, että esimiehet valmennetaan heti prosessin alussa niiden käyttöön. Toinen oleellinen seikka on se, että kaikkien esimiesten viestintä on samanlaista ja kokonaisuutta tukevaa. Mikäli näin ei ole, aiheuttaa se henkilöstössä sekaannusta ja epävarmuutta. Lakkauttamisen markkinointi ja viestintä on siis suunniteltava erittäin hyvin ja esimiesten pitää jokaisella tasolla huolehtia siitä, että alemman tason toimenpiteet ovat linjassa ylempien tasojen kanssa. Vastaavasti alemmalta tasolta on puututtava ylemmän tason esimiesten toimintaan, mikäli niissä havaitaan ristiriitaisuuksia.

7. POHDINTA

Tämän työn tarkoituksena oli tutkia markkinointia ja viestintää ja niiden teorioiden ja mallien hyväksikäyttöä muutoksen johtamisen apuna. Teorialuvuissa pyrittiin vastaamaan tutkimustyölle asetettuihin alakysymyksiin. Case-tarkastelussa pyrittiin kokoamaan opit ja vastaamaan tutkimustyön pääkysymykseen. Miten tästä sitten selvittiin?

Tieteellisesti tarkasteltuna markkinointiluku on tarkasteltu liian suppeasti nojautuen käytännössä yhteen lähteeseen - näin ollen siitä muodostui lähes referaatti. Tällä on suuri merkitys työn tieteelliseen luotettavuuteen. Tähän valintaan vaikuttavat tutkijan aikaisempi osaaminen markkinoinnista. Käytännössä markkinointitietoisuus jouduttiin omaksumaan itseopiskeluna. Toisaalta tähän vaikuttivat myös tutkimustyölle varatut aikaresurssit. Laajempi perehtyminen markkinoinnin maailmaan ei tämän työn tekemisen aikana ollut henkilökohtaisella tasolla mahdollista. Vastavuoroisesti henkilökohtaisen oppimisen kannalta Timo Ropen teos Markkinointiosaaminen oli tutkijalle ”kultakimpale”. Tähän teokseen on onnistuttu kokoamaan markkinoinnille oleelliset teoriat ja mallit sillä tavalla, että ilmiöitä aikaisemmin tuntematon

²²³ Juholin: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön, s. 127

tutkija pystyy ne helposti ymmärtämään ja sisäistämään. Kokonaisuudessaan tämä luku on työn tieteellisesti vaatimattominta antia.

Viestintä luvussa lähteiden käyttö oli monipuolisempaa. Tosin tieteellisyyden näkökulmasta luku vaivaa edelleen lähteiden laatu. Useat niistä ovat oppikirjamaisia, eivätkä niin kutsuttuja tieteellisiä lähteitä. Henkilökohtaisen oppimisen kannalta ne olivat tutkijalle yhtä arvokkaita kuin markkinoinninkin lähde-
teos.

Johtamisen luvussa päästiin tutkimustyön ja lähteiden kannalta lähimmäs tieteellisen työn tasoa. Tähän vaikuttaa oleellisesti se, että upseerikoulutukseen kuuluu vahvasti johtamisen opintoja, joten sopivien lähteiden valinta oli suhteellisen helppoa. Tässä luvussa onnistuttiin kohtuullisesti löytämään johtamisen teorioita ja malleja, jotka ovat merkityksellisiä muutoksen johtamiselle. Toisaalta tämä luku muodostui työn kannalta hiukan irralliseksi eikä sen yhteyttä markkinointiin ja viestintään kyetty osoittamaan kunnolla.

Case-tarkastelusta muodostui tämän työn kannalta suurin haaste. Tutkijalle muodostui suuria haasteita yhdistää eri teorialukujen opit case-tarkasteluun. Näin ollen tarkastelu toteutettiin yleisellä tasolla ja ilmiöiden syvälliseen tarkasteluun ei päästy. Toisaalta case-tarkastelu nosti esiin selkeästi markkinoinnillisen liikeidean mallin hyödyntämismahdollisuudet, samoin kuin Maslowin tarvehierarkiaan perustuvat käyttö- ja välinetarvemarkkinoinnin. Case-tarkastelusta muodostui kuitenkin eri teorioiden ja mallien pohjalta laadittu toimenpideluettelo lakkautukseen liittyen, jossa on esitelty tutkijan subjektiivinen näkemys henkilöstön sitoutumisen ja hyvinvoinnin kannalta huomioitavista asioista. Näihin vaikuttavat myös tutkijan omat henkilökohtaiset kokemukset lakkautusprosessista. Tästä näkökulmasta tutkija oli liian lähellä kyseistä case-tarkastelua, joten objektiivisuus saattaa välillä kadota subjektiivisten näkemysten taakse. Objektiivisuuden lisäämiseksi olisi ollut hyvä tarkastuttaa case-tarkastelu muiden lakkautuksen kokeneiden kanssa.

Saavutettiin sitten tälle työlle asetetut tavoitteet? Tieteellisesti tarkasteluna tämän tutkimuksen anti muodostui varsin vähäiseksi. Tämä johtuu paljolti siitä, että tutkimuksen lähdeaineisto muodostui varsin niukaksi. Tätä kautta lähestyttiin sitä tosiasiaa, että työstä oli vaarana tulla referaatti eri lähteistä. Kattavammalla lähteistöllä olisi kyetty paremmin vertailemaan eri teorioita keskenään. Lähdeaineiston niukkuuteen vaikutti osaltaan kuitenkin tutkijan aikaisempi perehtymättömyys kuvattuihin ilmiöihin sekä tutkimukselle varatut aikatekijät. Nämä yhdessä johtivat siihen, että tutkimuksessa oli keskityttävä muutamiin lähteisiin, jotta ilmiöt pystyttiin

kuvaamaan edes välttävällä tasolla. Tämä johti varsin yksipuoliseen tarkasteluun ja sitä kautta tieteellisyyden alhaiseen tasoon.

Tutkijan kannalta mielenkiintoinen havainto oli kuitenkin se, kuinka samat lainalaisuudet vaikuttavat niin markkinoinnissa, viestinnässä kuin johtamisen eri teorioissa ja malleissa. Toisaalta tämä on ymmärrettävää, sillä ihmisten toimintaan vaikuttavat samat lainalaisuudet vaikutuskanavasta riippumatta. Työn edetessä tutkijalle muodostui käsitys siitä, että markkinoinnissa, viestinnässä ja johtamisessa puhutaan itse asiassa täysin samasta asiasta. Kaikissa näissä korostuu se, että kohteena oleva henkilö on saatava sitoutumaan omien tarpeidensa ja motivaatioidensa kautta haluttuun lopputulokseen. Tätä kautta voidaankin todeta, että johtaminen on markkinointia viestinnän keinoin, joissa kaikissa pätevät samat lainalaisuudet. Näiden tulosten perusteella on erittäin hankalaa vetää rajaviivaa siihen, milloin markkinointi, viestintä ja johtaminen ovat eri toimenpiteitä. Ne muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jolla alaiseen vaikutetaan halutun lopputuloksen saavuttamiseksi.

Henkilökohtaisella oppimistasolla tämä tutkimusprosessi oli erittäin antoisa. Tutkimuksen aikana opittiin suuri määrä uutta tietoa sekä vahvistettiin tutkijan omia näkemyksiä johtamisesta. Tämä prosessi vahvisti entisestään tutkijan asettamaa hypoteesia ”mikäli päätökset markkinoidaan ja viestitään organisaation sisällä oikein, päästään paremmin haluttuun lopputulokseen. Samalla henkilöstö saadaan paremmin sitoutettua ja motivoitua yhteiseen päämäärään sekä ymmärtämään oman panoksen merkitys.”

Tällä tavalla toteutettuna vastaaville tutkimuksille ei ole tarvetta. Organisaation oppimisen kannalta voisi olla hedelmällistä suorittaa jatkossa tutkimus siitä, miten henkilöstö on oikeasti kokenut lakkauttamiseen liittyvän muutosprosessin ja miten sen markkinointi ja viestintä on onnistunut heidän näkökulmastaan.

Lähdeluettelo

Julkaistut lähteet

Aula, Pekka - Mantere, Saku: Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta. Dark Oy, Vantaa 2006

Hersey, Paul - Blanchard, Kenneth H.: Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1990

Hirsjärvi, Sirkka - Remes, Pirkko - Saljavaara, Paula: Tutki ja kirjoita. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2004

Hämäläinen Virpi, Maula Hanna: Strategiaviestintä. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2004

Juholin, Elisa: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Painopaikka Karisto Oy, Hämeenlinna 2002

Juuti, Pauli: Johtamispuhe. PS-kustannus, WS Bookwell Oy, Juva 2001

Kiehelä, Hannu: Keinot ja niiden soveltaminen johtamisessa. Hakapaino Oy, Helsinki 1989

Kotler, Philip: Markkinoinnin käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1990

Leskelä, Jori: Motivaatiojohtaminen. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi 2001

Nissinen, Vesa: Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttötymisen kehittäminen. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 13. Oy Edita Ab, Helsinki 2000

Peltonen, Matti - Ruohotie Pekka: Ihmisten johtaminen. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu 1991

Rope, Timo: Markkinointiosaaminen. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu 1995

Salminen, Jari: Johtamisviestintä - mekanistinen maailmankuva murroksessa. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2001

Stauffer, D.: Johtajan intuitio. Fakta, Harvard Management Update 4/1998

Tikkanen, Henrikki: Markkinoinnin johtamisen perusteet. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2005

Tikkanen, Henrikki - Aspara, Jaakko - Parvinen, Petri: Strategisen markkinoinnin perusteet. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2007

Wiio, Osmo A.: Viestinnän perusteet. Oy Weilin+Göös Ab:n kirjapaino, Tapiola 1974

Internet-lähteet

Aaltio-Marjosola, Iris: Casetutkimus metodisena lähestymistapana. www.metodix.com, 1999

Lämsä, Anna-Maija & Takala, Tuomo: Tulkitseva käsitetutkimus. www.metodix.com, 2004

Kyrö, Paula: Tieteellinen tutkimusprosessi. www.metodix.com, 2003